Comitetul Român al Distribuției
Membru la Asociația Internațională a Distribuției
C.R.D.
BUCUREŞTI

AIDA
BRUXELLES

THEODOR PURCĂREA

DISTRIBUȚIE ŞI MERCHANDISING

Disciplina valorii şi angajamentul privind valoarea pentru client

UNIVERSITATEA ROMANO-AMERICANĂ FONDATĂ IN 1991

III 21.047

EDITURA UNIVERSITARĂ "CAROL DAVILA"
BUCUREŞTI, 2007

IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAȘI
III 21.047

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Theodor Purcărea

491034

DISTRIBUȚIE ŞI MERCHANDISING

Disciplina valorii şi angajamentul privind valoarea pentru client

ALE

428085
B.C.U. IASI

Editura Universitară "Carol Davila"
Bucureşti, 2007

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ISBN: 978-973-708-268-8

Editura Universitară „Carol Davila" Bucureşti a
U. M. F. „Carol Davila" Bucureşti este acreditată de
Consiliul Naţional al Cercetării Ştiinţifice din Învăţământul superior (CNCSIS), cu avizul nr.
11/23. 06. 2004

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

29 MAI 2008

CUPRINS

Introducere..... 7
Capitolul 1. Marketing, distributie, concurenta, clienti..... 17
1.1. Abilitatea de a indeplini asteptarile clientilor..... 17
1.2. Alegerea canalului de distributie cel mai eficace, aspect important al strategiei de marketing..... 23
1.3 Particularitatea distributiei: materializarea accesului la cerere printr-o multiplicare a punctelor de vanzare..... 24
1.4. Distributia eficienta cu suport adecvat ante si post vanzare, parte a procesului concurential care aduce beneficii consumatorului..... 26
1.5. Schimbari intervenite in legislatia concurentiala..... 29

Capitolul 2. Retailing si merchandising in „economia distributiei" 34
2.1. Probleme specifice "economiei distributiei", tipologia studiilor si testele de distributie..... 34
2.2. "Marea distributie" si cresterea semnificativa a puterii sale de cumparare de la furnizor..... 37
2.3. Retailing si merchandising, inima magazinului..... 45
2.3.1. Intelegerea evolutiei structurii de retail..... 45
2.3.2. Indicatorii industriei de retail..... 49
2.3.3. Rolul planului de merchandising in contextul evaluarii strategiei concurentiale a retailerului..... 54
2.3.4. Abordarea de merchandising..... 57
2.3.5. Filosofia si arta merchandisingului si elementele valorii pentru client..... 58
2.3.6. Mecanica planificarii de merchandising..... 61

Capitolul 3. Angajarea in comunicarea cu clientul magazinului determinand actiunea sa..... 63
3.1. Comportamentul consumatorului in magazin, o puternica tinta..... 66
3.2. Marketingul cumparatorului ("Shopper Marketing") si misterul actului de cumparare..... 71

BIBLIOTECA UNIVERSITARA

3.3. Cum este abordat drumul de la intentia de cumparare la cumpararea efectiva..... 76
3.3.1. Organizarea magazinului..... 77
3.3.2. Prezentarea produsului..... 78
3.3.3. Ambalajul produsului..... 79
3.3.4. Atmosfera magazinului..... 80
3.3.5. Imaginea magazinului..... 81
3.4. Merchandising. Definitie si noi axe de inovatie..... 83
3.4.1. Merchandising, un ansamblu de studii si tehnici de aplicare..... 84
3.4.2. "Roza merchandisingului" si merchandisingul emotional..... 85

Capitolul 4. In „laboratorul" merchandisingului..... 91
4.1. Merchandisingul eficace, rezultanta a armonizarii intereselor actorilor implicati. Tehnici de studii..... 92
4.1.1. Cazul producatorului..... 92
4.1.2. Cazul distribuitorului..... 94
4.1.3. Studiile de merchandising si optimizarea gestionarii liniarului..... 105
4.2. Merchandising, domeniu privilegiat al marketingului ofertei si al raspunsului eficient pentru consumator..... 109
4.2.1. Timpul unui nou parteneriat: ratiuni majore.....
4.2.2. Strategii si tactici ECR cu impact considerabil in magazin. Merchandising incrucisat. Ruptura de stoc, o provocare FMCG..... 113
4.2.3. Ce inseamna ECR pentru cumparatori 118
4.2.3.1. Beneficiile parteneriatului strategic ECR: producator - retailer - cumparator/consumator. 122
4.2.3.1.1 Beneficii la consumator..... 123
4.2.3.1.1.1. Increderea, factor cheie in loialitatea cumparatorului fata de magazine..... 124
4.2.3.1.1.2. Optiunea constructiva a imbunatatirii impreuna a experientei de cumparare..... 126
4.2.3.1.2. Beneficiile relationale..... 127
4.2.3.1.2.1. O mai mare valoare pentru consumator

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

printr-o cunoastere sporita si legata a cumparatorului si a consumatorului..... 127
4.2.3.1.2.2. O mai mare sensibilitate si flexibilitate comuna retailerilor si furnizorilor..... 128
4.2.3.1.2.3. Cresterea nivelului de incredere si corectitudine in relatia de afacere retailer-furnizor..... 128
4.2.3.1.2.4. Un mai mare angajament al retailerilor si furnizorilor in rezolvarea impreuna a problemelor..... 128
4.2.3.1.2.5. Legatura dintre beneficiile relationale si cresterea loialitatii..... 129
4.2.3.2. Abordarea ECR, o schimbare substantiala de atitudine privind procedurile si relatia cu clientul..... 130
4.2.3.3. Obiectivul fundamental al satisfacerii consumatorilor pe o baza eficienta si eficace... 132
4.3. Strategia de merchandising, principalul avantaj concurential al comerciantilor..... 133
4.4. "Masinile de fidelizat" si personalizarea "ofertei magazin"..... 136

Capitolul 5. Merchandising si refuzul de "a ramane in afara buclei"..... 140
5.1. Experienta impartasita care completeaza ciclul de marketing.. 140
5.2. Merchandising si vizualizare..... 144
5.3. De la un "relooking" al magazinului, la "magazinul viitorului 148
5.4. Locul merchandiserului in cadrul meseriilor comerciale..... 157
5.5. Merchandisingul si noua miza a restructurarii relatiilor comerciale: punctul de vazare, purtator de legatura sociala responsabila..... 161
5.6. Pretuire pentru Merchandising..... 162

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Introducere

Spunea cineva, in primavara acestui an,[1] ca toti cei care lucreaza in marketing tind sa faca aceeasi greseala a pierderii concentrarii pe ceea ce este de baza, adica sa uite de inima marketingului (care nu este analiza concurentiala sau cercetarea calitativa, bune de altfel), **oamenii**. In fond, totul este legat de natura umana si cu toata complexitatea acesteia, exista ceva de baza si aici: *relatia, care se dezvolta ca urmare a chimiei personalitatilor*. Todd Terrel se referea la cazul retailerului american Target, (un nume predestinat succesului... la oameni), care a creat o "casa" cu o personalitate pe care "copii" adora sa o viziteze. Pornind de la aceasta abordare ne place sa credem ca **aceasta imbinare dintre distributie si merchandising vine sa sugereze tocmai raspunsul la perpetua cautare de catre consumator a acelui loc cu personalitate cu care acesta doreste sa se identifice din nou si din nou, dezvoltand chimia personalitatilor.**

Realitatea de marketing implica un tot mai mare angajament *in acceptarea provocarii unei gandiri creative, progresand prin cunoastere si intelegere catre incredere reciproca, convertind emotiile in tranzactii si relatia bazata pe aceste tranzactii intr-una conectata emotional si loiala pentru o perioada de timp.* Ceea ce presupune *recunoasterea relatiei strategice pe care o doreste clientul, concentrand eforturile pe acel client bine tintit si caruia i se ofera in raport cu cererea sa cunoscuta* in asa fel incat rezista la ofertele concurentilor.[2]

Sigur ca *discutand* despre cunoasterea si intelegerea clientului nu trebuie sa uitam ca *aceasta "chimie a personalitatilor" trebuie dezvoltata si la nivelul firmei* sau intre firme, pentru ca de multe ori exista si *tensiuni*, cum sunt, de exemplu, *intre oamenii de marketing si cei din domeniul tehnologiei informatiei (IT)*. Se spune chiar ca daca oamenii de marketing sunt de pe planeta *Venus*, cei din IT sunt de pe *Marte*. Cum intotdeauna se pune problema identificarii unei solutii, iata ca si in acest caz a aparut recent o solutie de reducere a tensiunii, atat oamenii de marketing, cat si cei de IT tinzand sa gandeasca ca sunt neintelesi de ceilalti). *Solutia*

---

[1] Terrell, Todd - What Every Marketer Can Learn From Target, MarketingProfs.com, 08.05.2007

[2] Purcarea Theodor - A marketing reality and its implication, in "Romanian Economic and Business Revue, Romanian – American University, December 2006, Volume 2, Number 2, http://www.rau.ro/mydocuments/rebe/rebe-1-prt.pdf.

inaintata de blogerul Sam Decker consta in implementarea a *patru principii cheie pentru a crea o cultura a eficacitatii*: accord si contabilitate; lucru fata in fata fara mentalitate "peste gard"; comunicare deschisa si impartasirea planurilor si rezultatelor; investitie a ambilor in crearea relatiei. Astfel: primii invata ca IT-ul este interesat in ce impact au solutiile lor asupra afacerii si clientilor; profesionistii IT dezvolta o mai buna intelegere a cerintelor si devin mai interesati in munca lor, ei gandind in termeni de arhitectura si de cum sunt facute lucurile si avand nevoie sa inteleaga complet spiritul, intentia si cerintele detaliate a ceea ce trebuie facut pentru a evita pasii gresiti.[3]

Pe fondul cresterii scepticismului cu privire la sursele oficiale de informatii *audientele tintite sunt influentate din ce in ce mai mult prin utilizarea unor noi instrumente, metode si vehicule, fiind astazi martorii zorilor unei noi zile in comunicatiile de marketing*: in toate elementele de marketing mix se pot utiliza creativ si cutezator "social media", devenind influentator al zonelor critice gratie conversatiei care autorizeaza indivizii, comunitatile si audientele de nisa si incurajeaza actiunea. Tot mai multe firme incorporeaza "social media" in planurile lor de comunicatii, furnizand pe aceasta cale un mediu conversational pentru livrarea informatiei. Conteaza insa calitatea acesteia[4], dependenta si de datele prelucrate in urma cautarii adecvate a acestora pentru a intelege piata relevanta, modul in care clientii gandesc despre produse si servicii si in care asociaza termenii multiplii de brand si se misca prin procesul de cumparare.[5]

In ziua de 11 martie 2006, cu prilejul unui dialog - online traditional cu studenti ai Facultatii de Management-Marketing ai Universitatii Romano-Americane implicati intr-un proiect de marketing (TENSMASHER), am pornit de la faptul ca problemele economice pot fi fixate printr-o politica buna, politica buna fiind informata de educatie. Educatia confera capacitatea de adaptare la schimbare, punand accentul desigur pe realitatea care confirma progresul. Aceasta noua realitate este apreciata ca fiind marcata de doua elemente: un mediu de viata in

[3] "Information Technology is from Mars, Marketing is from Venus", Get to the point (from MarketingProfs), 26.09.2007, avand ca sursa Decker Marketing Blog

[4] Tina Stewart – "Don't Be Anti-Social", Chief Marketer, August 29, 2006

[5] Cam Balzer – "Listen to the Data: Using Search to Understand Your Market", RSS Newsfeeds from Chief Marketer, August 29, 2006

sofisticare crescanda ; o piata a muncii in permanenta evolutie. Ca atare, studentii vor trebui sa dezvolte capacitatea de a invata noi abilitati si de a asimila noua cunoastere, sa gandeasca independent, sa exerseze judecata potrivita si sa lucreze in echipa, percepand adecvat sensul noii situatii cu care se confrunta. Existenta unei alternante a identitatilor clientilor intre doua extreme (cumparatorul traditional si cel cibernetic) obliga la un stil de marketing mai proactiv. Dialogul urma unei dezbateri - care a avut loc in Universitatea Romano-Americana pe 9 martie 2006 - privind globalizarea educatiei in contextul globalizarii (*cu ocazia vizitei efectuate la Universitatea Romano-Americana de profesorii Mohamed Latib si Galen Godbey de la Universitatea DeSales, Pennsylvania, SUA*). Cum discutiile au continuat si dupa dezbatere, am reamintit ca in contextul globalizarii sunt evidente: schimbarile structurale care au loc in procesele de productie si distributie; aplicarea si integrarea crescanda a tehnologiilor informatiei si comunicatiilor in procesele de afaceri cheie. Activitatile se desfasoara intr-un ritm ametitor, cele de marketing, de exemplu, putand avea loc la scara globala cu tactici de nisa. In contextul in care noile tehnologii permit utilizari facile (Internet, World Wide Web, IDSN, EDI, ATM etc.), "bulevardul" Internet constituie deja un canal de marketing - diferit desigur - stimuland adoptarea unor mereu noi strategii si tactici inovatoare, pline de invataminte, asupra carora merita sa ne aplecam cu discernamantul necesar (rapiditatea marketingului pe Internet accelerand intelegerea a ceea ce se intampla pe piata, existand oportunitatea punerii unui diagnostic rapid).

In "Noua Economie", bazata pe cunoastere, clientul este cel care initiaza tranzactia de afaceri. Conducerea relatiei cu clientul, asa cum va evidentia prezenta lucrare, reprezinta cea mai importanta dimensiune a strategiei firmei, fiind identificate (*de Robert S. Kaplan si David P. Norton*[6]) patru procese esentiale ale managementului clientului: *selectarea clientului; achizitia acestuia retentia acestuia; crestereq acestuia.* Eroarea multor firme consta in vederea vanzarii doar ca o tranzactie si pierzand contactul cu clientii, nemaistiind chiar daca acestia mai sunt de fapt sau nu clientii lor (a se vedea si invitatia lansata pe 25

[6]Robert S. Kaplan si David P. Norton – Keeping Your Balance With Customers, HBS Working Knowledge, July 14, 2003 (Dr. Robert Kaplan este profesor la HBS, iar Dr. David Norton este presedintele "Balanced Scorecard Collaborative")

septembrie 2007 de *Asociatia Americana de Marketing-AMA*[7] de participare in ziua de 9 octombrie 2007 la un Webcast vizand *modul in care se poate ajunge la noii consumatori „conectati"*, rezultati din ciocnirea comunicatiilor cu operationalizarea si utilizarea calculatoarelor; AMA pornea de la faptul ca natura umana, fundamentele afacerilor si principiile de baza ale marketingului nu s-au schimbat, insa *relatia dintre oamenii de marketing si consumatori s-a schimbat dramatic dintr-o data*).

Constituie o reala *provocare* incercarea de incurajare a comportamentului specific finalizarii adecvate a unei actiuni de marketing, respectiv *sa-i faci pe oameni sa se uite acolo unde vrei si sa cumpere ceea ce vrei.* Andrew Byrne spunea ca: "*Se vinde ce este specific. Generalitatile nu se vand*". Specialistii sustin ca oamenii sunt mai dispusi sa se conformeze unui standard social nedeterminat atunci cand presupun ca sunt supravegheati.[8]

P.J. Bierman, consultant celebru in domeniul bunurilor de consum cu miscare rapida – FMCG (distributia FMCG reprezinta domeniul suportand cel mai rapid impact al aderarii Romaniei la Uniunea Europeana), argumenteaza, dupa cum vom vedea, ca: "*Multe produse noi - chiar daca se bazeaza pe marketingul complet si nevoile consumatorilor - sunt eliminate mental de retaileri in cateva luni dupa lansare.* ***Punctul care scapa atat comertului cat si industriei este know how-ul in punctul de vanzare*** *care, daca se ia in considerare, poate preveni eliminarea produselor de plin succes de pe spatiul raftului*".

La nivelul industriei de retail, asa cum vom vedea, se considera ca ultimii cinci ani au fost unii dintre cei mai turbulenti din istoria sa, consolidarea continuand *(Wal-Mart, "a 21-a economie a lumii", se mentine pe primul loc, Internetul devine un alt loc unde poti sa cumperi si sa deschizi un nou magazin etc.*), pe fondul reformarii retailului datorita influentarii de care consumatori (*vasta experienta de cumparare si portofoliu de cumparaturi dezvoltat, tot mai predispusi la alegere, tot mai descurcareti in lupta cu preturile si cu sansele economice shimbatoare; cererea crescanda: de produse sigure, aprovizionate in*

[7] Reaching the Connected Consumer: They're interacting with one another in so many novel ways. How will you interact with them? http://www.marketingpower.com/

[8] Joseph Carrabis – "Pavlov's Eyes: Get Users to Respond", iMedia Connection ,October 06, 2006

mod etic, de control al sigurantei materialelor componente ale produselor si de asigurare a conformitatii cu politicile etice si standardele pe care le asteapta consumatorii, de dovedire a conformitatii cu acestea, de convenienta, solutii si servicii). Atat retailerii, cat si producatorii de bunuri de consum, de exemplu, devin mult mai centrati pe consumator in modul in care isi definesc si-si indeplinesc planurile de vanzari, marketing si *merchandising* (incep sa apuna zilele *merchandisingului* si marketingului dupa formula "aceeasi masura se potriveste tuturor", planurile si tacticilor concentandu-se pe segmente discrete de consumatori cu planuri si oferte tintite). Retailerii si producatorii realizeaza ca exista castiguri semnificative daca lucreaza impreuna sa tinteasca si sa incante consumatorii. Creste constientizarea faptului ca traim deja intr-o "*noua lume a cumparaturilor*" care *necesita: integrarea spatiului si comunicatiilor si angajamentul mult dincolo de designul traditional si paradigmele de marketing; explorarea cerintelor pentru conexiuni superioare ale cumparatorilor in aceasta noua lume care a shimbat modul in care se consuma media si se cauta angajament.* Schimbarile in obiceiurile de consum au avut un impact puternic asupra obiceiurilor de cumparare ale consumatorilor, principalele tendinte convergand pe o baza globala, atat pe pietele mature, cat si pe cele emergente.

Pe piata romaneasca activeaza in prezent numeroase retele de distributie internationale, fiecare avand dezvoltata o retea de magazine in functie de piata tinta vizata si de specificul grupului respectiv. Patrunderea lor pe piata romaneasca a fost determinata de potentialul si posibilitatile de dezvoltare oferite. Evolutia pietei a demonstrat acest lucru, volumul vanzarilor inregistrate depasind asteptarile. In mod cert, urmatoarea perioada va aduce schimbari majore pe piata de retail. *Ramane de vazut in ce masura comertul traditional va tine pasul cu dezvoltarea formelor moderne de comert, pe fondul*: cresterii luptei de marketing pentru ocuparea niselor de piata inca libere si identificarea unora noi; sporirii recurgerii la marketingul de participare; cautarii de catre autoritatile responsabile a realizarii echilibrului comercial indispensabil intre centrul orasului si zonele periferice, evaluand contributia efectiva a implantarilor comerciale atat la viata socio-economica a locuitorilor cat si la dezvoltarea economica a zonei in general.

Suntem martorii *cresterii interesului pentru un management adecvat al experientei clientului*, care pune un accent puternic pe faptul ca mediul de vanzare trebuie sa fie mai atragator. *Punctul de vanzare este locul de intalnire intre consumator si produs, fie ca este liniarul unui supermarket, fie ca este o pagina de catalog de vanzare prin corespondenta sau o pagina de Web. In punctul de vanzare, calea de la intentia de cumparare la cumparea efectiva este presarata... de influente: factori situationali* (rupturi de stoc; marci competitive aflate in promovare si pe suporturi de prezentare a produselor care sa atraga atentia etc.), *mediul magazinului* (cca. o treime din cumparaturile neplanificate putand fi atribuite recunoasterii unor noi nevoi in timpul efectuarii cumparaturilor). ***Organizarea magazinului, prezentarea produsului, ambalajul acestuia, atmosfera magazinului, imaginea magazinului,*** *toate acestea au un puternic impact asupra profitabilitatii. Comportamentul consumatorului in magazin este din ce in ce mai cercetat. Satisfactia consumatorului este parte a obiectivului general al planului unui magazin* (alaturi de maximizarea vanzarilor si a profitului).

Majoritatea deciziilor de marketing se iau, dupa cum se stie, pe baza cunoasterii comportamentului consumatorului, ca urmare a studiilor clarificand ce asteapta consumatorul de la produsele pe care le va cumpara. Ceea ce este insa problematic tine de ceea *ce se petrece in timpul actului de cumparare, aici fiind un adevarat teritoriu al supozitiilor, al interpretarilor, al intuitiilor*. Iar cum *multe decizii de cumparare se iau astazi in timpul efectuarii cumparaturilor*, este explicabila preocuparea pentru "decodificarea comportamentului de cumparare prin efectuarea vanzarii catre client". *Studii americane recente au evidentiat, de altfel, ca emotiile*, de exemplu, *joaca un rol esential in luarea deciziilor* (chiar daca sunt totusi legate strans de ratiune), vorbindu-se si de "*retailtainment*", ca rezultat al combinatiei dintre retail (distributie, comert cu amanuntul) si "entertainment" (amuzament).

Emotiile (*emotiile conduc sau distrug valoarea, fidelitatea clientului; pentru a crea o experienta care este angajata emotional in crearea de sustinatori este nevoie de o harta a calatoriei*) stimuleaza preocuparile legate de abordarea "personalizarii". Iar cum *personalizarea se "hraneste" cu detalii*, sa mai notam ca, in opinia unui distins membru

AIDA, Claude Sordet, exista *patru categorii de prestatii necesar a fi dezvoltate pentru a personaliza oferta propusa intr-un magazin*: **angajamentul** (ore de deschidere; reluare si schimburi; absenta rupturilor de stoc in raioane); **pedagogia** (demonstratii; formari; degustari; desfasuratoare; ghiduri de cumparare); **asistenta** (disponibilitate personal; devize; diagnostic; service post vanzare; asistenta telefonica si electronica; instalare si livrare); **confortul** (curatenie; fluiditatea trecerii pe la casele de marcat; restaurare; apa; card de fidelitate; facilitati de plata).

Una dintre problemele actuale pentru orice magazin consta, de exemplu, in faptul ca "*un mare numar de produse cu toate ca sunt prezente au devenit invizibile*" (chiar daca nu cu mult timp in urma erau inca vizibile). Astfel, pentru una-doua cumparaturi alimentare consumatorul conteaza pe raion pentru a-si aminti cumparatura de facut (valabil si in cazul vestimentatiei), ceea ce inseamna ca *50% din timpul sau il petrece cautand ceva precis, iar in restul timpului spera ca magazinul va sugera ceva care trebuie cumparat*. Cu alte cuvinte, nu se mai priveste de loc in aceeasi maniera magazinul cu raioanele sale.

Un rezultat firesc al conceptiei europene de piata unica este si integrarea verticala specifica sistemului distributiei in raport cu obiectivul optimizarii circuitului distributiei (circuitul de distributie consta in ansamblul de canale care fac legatura intre producator si consumator; *eficacitatea constituie prima caracteristica a unui canal de distributie*) prin controlul comun de catre producatori si retaileri si o mai buna colaborare cu operatori logistici specializati ("outsourcing"). Acesta este de altfel si contextul in care apare *problema marcilor* (brandurilor) *nationale* (Kotler recomanda in mai 2005 la Bucuresti ca, fata de invazia marcilor globale pe piata nationala, marcile nationale sa se dezvolte regional) si a furnizorilor locali.

Se considera ca marfurile sunt locul logic pentru a incepe o discutie despre avantajul concurential pe piata, deoarece fara acestea nu poate exista un stabiliment de retail, *managementul fiind cel care trebuie sa recunoasca schimbarea si sa o identifice intr-un mod care este compatibil cu strategiile de merchandising*. Intreaga filosofie de merchandising si postura strategica a managementului isi asuma, de exemplu, o importanta critica in planificarea factorilor de largime sortimentala. Imaginea totala pe care managementul doreste sa o

proiecteze magazinul si strategia asumata pentru a indeplini obiectivele afecteaza deciziile asupra factorilor de largime sortimentala si importanta relativa a fiecaruia dintre acestia. Cercetatorii furnizeaza mereu *noi dovezi ale impactului inventarului asupra vanzarilor, estimand, totodata, efectele variabilelor explicative* (cum sunt cresterea magazinului, proportia inventarului nou, investitia de capital pe magazin, cheltuieli cu procesul de vanzare, indicele sentimentului de consum asupra vanzarilor, inventarului si marjei brute).

Preocuparea centrala consta in a sesiza legatura dintre aspectele operationale si creative ale merchandisingului: din cauza naturii artistice si creative a merchandisingului, accentul se pune pe „cum sa", mai degraba decat pe „ce" si „de ce". *Merchandisingul este considerat un instrument al planului de marketing integrat distributiei produsului, instrument de marketing aplicat in punctul de vanzare.*

Termenul "merchandising" acopera o serie de factori relativi la caracteristicile punctelor de vanzare si legati strans de obiectivele de marketing ale firmelor (amenajarea spatiului de vanzare, repartizarea liniarului intre produse). Merchandisingul este considerat un domeniu privilegiat al dezvoltarii parteneriatelor intre producatori si distribuitori asupra gamelor de produse in vederea anticiparii si satisfacerii cererii consumatorilor. El este vazut ca un mod de a reflecta in comun (*pe fondul evolutiei de la "win-win"* catre *"win-win-win"*, castig producator - castig distribuitor - castig consumator) asupra sortimentului incepand cu pozitionarea firmei si cu tinta sa, *alaturandu-se altor doua domenii privilegiate*, respectiv *animatie* (promovarea specifica integrand strategia firmei) si *logistica* (mai buna gestiune a stocurilor: adaptarea la frecventa de livrare, adaptarea cantitatilor livrate la nevoile magazinului; punerea in functiune a schimbului electronic de date etc.). Sub presiunea concurentei ("hard discounters") si a crizei economice, incepand cu mijlocul anilor nouazeci a fost sesizata din ce in ce mai bine oportunitatea castigurilor de productivitate prin optimizarea liniarelor si a fluxurilor, in relatiile de parteneriat.

O abordare a *eficacitatii merchandisingului vizual* de exemplu, presupune considerarea unor *elemente*, cum sunt: *echilibru* (asimetric mai degraba decat simetric cu suportul de prezentare); *dimensiune a obiectelor* (pe un support de prezentare se plaseaza mai intai cel mai larg

obiect), *culoare* (ajuta la stabilirea starii sufletesti si a sentimentelor), *punct focal* (unde produsul, signalectica si fundalul vin impreuna), *iluminatul* (care trebuie, daca este posibil sa accentueze punctul focal) si *simplitatea* (putin este mai mult, adica sa stii unde sa teopresti si sa nu adaugi prea multe articole).

Optimizarea imaginii unui magazin *presupune o actiune sistemica care sa raspunda motivatiilor reale de schimbare, aspiratiilor, reusind* armonizarea "comportamentului" magazinului cu comportamentul clientului real sau potential si asigurand un parcurs coerent al activitatii magazinului pe drumul sau catre viitorul mereu provocator. *Acest demers de inscriere in timpul comercial* (reorientare a vietii comerciale pornind de la un bilant de imagine si morfologic cu un diagnostic al amenajarii), *devenit o practica curenta si favorizand o mai buna relatie cu clientul, poate avea ca rezultat un avantaj competitiv decisiv. El reprezinta in acelasi timp un* efort de echipa, *necesitand o puternica implicare personala, contributie importanta in a conferi magazinului o personalitate aparte.*

Secretarul General al AIDA Bruxelles, *Leon Wegnez*, abordand problema meseriilor, atragea atentia asupra faptului ca actiunea de marketing a distribuitorilor ia o dimensiune noua care implica o viziune profund modificata a abordarii consumatorilor: *meseriile legate de vanzare si serviciu pentru client au devenit mai sofisticate*; este vorba de *conducerea sortimentelor*, adesea considerabile, *astfel incat sa le resituezi in noi "universuri de consum"*.

Aceste universuri de consum sunt considerate ca raspunzand mai bine, decat raioanele traditionale, logicii de cumparare a clientilor distribuitorilor. Ele constau in regruparea in cadrul aceluiasi spatiu dintr-un magazin a produselor destinate unei aceleiasi activitati, unei aceleiasi categorii de persoane, unui aceluiasi moment de consum, constituind o noua strategie de abordare a pietei. *Universurile de consum incurajeaza cumparaturile prin impuls, reveland consumatorilor diversitatea si complementaritatea ofertei de produse.* Conceptul se aplica mai bine sortimentelor nealimentare decat alimentare (de aici si aplicabilitatea mai mare la hipermagazine decat la supermagazine); aceasta altfel de amenajare a punctelor de vanzare implica si transformarea in manageri de categorie a cumparatorilor centralelor. Noua optiune se impune din aval catre amonte

si se inscrie in mod natural in filosofia ECR, de Raspuns Eficient pentru Consumator vizand o *refondare a magazinelor pe baza modurilor de consum* si a demersului clientilor in procesul lor de cumparare.

In cazul abordarii ECR (schimbare in practicile de afacere solicitand schimbarea in cultura si structurile organizationale; adoptarea s-a dovedit a fi un proces holistic de schimbare a proceselor de afacere, a structurilor organizationale, a comportamentului de cumparare, ca si a sistemelor de tehnologie a informatiei), *doua din cele patru procese de adaugare de valoare necesara optimizarii promovarii produselor in magazin* se refera la: *furnizarea unui sortiment complet de produse* in raport cu cererile consumatorilor si care sa fie usor de cumparat in magazin; *mentinerea acelui nivel de stoc* permitand asigurarea sortimentului complet de produse cerute. In aplicarea parteneriatului strategic specific ECR, avand la baza partajarea vointei („win-win-win"), strategiile (respectiv rezultatele scontate) sunt urmatoarele: optimizarea sortimentului din magazin (*rezultat*: produse mai multe; mai buna, mai buna convenienta, mai mare valoare); reaprovizionare eficienta (*rezultat*: cresterea satisfactiei consumatorului).

Meseriile comerciale sunt tot mai cautate, cea de merchandiser nefacand exceptie. *Merchandiserul*, dupa cum vom vedea, este un "*specialist in merchandising*", care incepe sa fie pretuit tot mai mult, pe zi ce trece si in care orice retailer are nevoie imperativa de o strategie de diferentiere valida (virtuti particulare), *transformand magazinul intr-un brand* - construind fidelitatea. Iar cum *nu mai este suficient sa promiti, trebuind sa si respecti promisiunea facuta in punctul de vanzare* (care, prin mijlocul dialecticii cerere-oferta, este locul de decizie), *brandurile trebuie sa puna in functiune noi instrumente de comunicare*. Satisfactia clientului nu se poate reduce la un simplu slogan, relatia producator - distribuitor - consumator trebuie sa se redesfasoare pornind de la *etica, noua miza a restructurarii relatiilor comerciale*. Daca se repozitioneaza in inima identitatii brandului, etica (*cheie a viitorului firmei fara de care nu poate exista dezvoltare durabila*) constituie un motor puternic de cucerire si de stima. Este vorba de un *proiect pe termen lung*: veritabila creare de valoare rezida in dezvoltarea pe termen lung, etica fiind componenta inevitabila.

Autorul

Capitolul 1.
Marketing, distributie, concurenta, clienti

1.1. Abilitatea de a indeplini asteptarile clientilor
1.2. Alegerea canalului de distributie cel mai eficace, aspect important al strategiei de marketing
1.3 Particularitatea distributiei: materializarea accesului la cerere printr-o multiplicare a punctelor de vanzare
1.4. Distributia eficienta cu suport adecvat ante si post vanzare, parte a procesului concurential care aduce beneficii consumatorului
1.5. Schimbari intervenite in legislatia concurentiala

1.1. Abilitatea de a indeplini asteptarile clientilor

Daca *marketingul* era despre a comunica valorile unui produs dupa ce acesta a fost dezvoltat si manufacturat, acum - ne atrage atentia Seth Godin - el este *actul de a inventa produsul, efortul de a-l proiecta, arta de a-l intruchipa si tehnica de a-l vinde.*[9] Pentru clienti, cele mai importante *valori ale produsului* sunt: performanta, serviciul personalizat si recomandarea, costul total al produsului (incepand cu pretul dar si tinand cont de cat de mult platesc pentru intreg timpul in care detin produsul)... Valoarea inseamna asadar diferite lucruri pentru diferiti clienti, rezultand ca *nu se poate pune problema sa indeplinesti asteptarile de valoare ale tuturor.* Ca atare, chiar si liderii de piata au nevoie sa respecte *noi reguli de competitie*, cum sunt: furnizarea celei mai bune oferte angajandu-se pentru o valoare a clientului; proiectarea tuturor operatiunilor firmei pentru a indeplini acest angajament; mentinerea standardelor adecvate in privinta celorlalte valori; imbunatatirea an dupa an.

---

[9] Murray, Chris and the Editors of Soundview Executives Book Summaries – Marketing Gurus: Lessons from the best Marketing Books of all Time, Concentrated Knowledge Corp, DBA Editors of Soundview Executives Book Summaries, 2006, USA, pag. 229 (comentand "Purple Cow", de Seth Godin), 251- 256
(comentand "The Disciplines of Market Leaders", de Michael Treacy si Fred Wiersema),

Pentru ca o firma sa invinga concurenta trebuie sa se concentreze pe una din cele *trei discipline ale valorii* (corespunzand celor trei tipuri de asteptari ale clientilor) - argumenteaza Michael Treacy si Fred Wiersema - si anume:

- *excelenta operationala* (pentru a obtine cel mai bun cost total pentru clienti trebuie sa oferi preturi scazute, dependenta si convenienta; McDonalds este considerat un prototip);
- *conducerea produsului* (ca sa oferi produse de inalta performanta in industria ta trebuie: sa inovezi continuu, conducand industria in a-i stabili si apoi a-i redefini cel mai inalt nivel de dezvoltare; sa cauti sa oferi nivele competitive de stabilire a preturilor; punctele forte cheie ale liderilor de produs sunt: inventia, dezvoltarea produsului si exploatarea pietei; Sony este considerat un prototip);
- *intimitatea clientului* (firmele din aceasta categorie dezvolta relatii stranse cu clientii: cautand sa le ofere solutii totale, serviciul personalizat si recomandarea fiind componentele cheie; asigurandu-se ca acestia obtin exact tot ce doresc si au nevoie; Roadway Logistics Systems este considerat un prototip).

Nu poti reusi intr-o disciplina a valorii daca firma nu este proiectata astfel incat *modelul de operare* (procese de operare, structura de afaceri, sisteme de management si cultura) sa fie coordonat si concentrat pe indeplinirea valorii pentru client care a fost aleasa. Sistemele de oferta si distributie, de exemplu, sunt esentiale in acest sens, iar un parteneriat furnizor-distribuitor de genul celui dintre Wal-Mart si Procter & Gamble constituie cea mai buna demonstratie (a se vedea, de exemplu asa-numitul "reordering system", sistemul informatizat de comanda a produselor).

Marele distribuitor American Wal-Mart (care - "asa l-a ajutat Sam"[10]- are, de exemplu, ca una din principalele strategii si reunirea intr-un proces unitar a vanzarilor "offline" si "online") a deschis calea inlocuirii inventarului cu informatie si a ajuns sa detina cel mai bun sistem de distributie pe plan mondial. Iar acum nimeni nu mai poate ignora *"Simfonia Wal-Mart"... jucata la scara globala "peste tot, 24 de ore, sapte zile pe saptamana, 365 de zile pe an: livrand, sortand,*

[10] Parafrazare a celebrului juramant, al angajatului, introdus de Sam Walton, fondatorul marelui distribuitor

ambaland, distribuind, cumparand, producand, recomandand, livrand, soratand, ambaland... coordonand predispozitia de incurcare a planurilor ofertei cu cererea greu de prevazut... cel mai eficient lant al ofertei din lume... cautand in mod constant noi cai de a colabora cu clientii sai."[11]

De altfel, la inceputul anului 2007 Presedintele (si CEO) Wal-Mart, Eduardo Castro-Wright, descria *reorganizarea functiilor de merchandising si marketing* (pentru o mai buna aliniere a comerciantilor sai la zonele de produse cheie si la segmentele de clienti) *ca o a doua faza a planului de trei ani* (fostul sef de marketing - si fost sef al comercialului - mutandu-se pe latura produsului, devenind seful merchandisingului, cu responsabilitate directa pentru divertisment, casnice, imbracaminte si grupuri de grosisti, precum si coordonand peste mari doua noi create unitati concentrate pe experienta clientului si planificare, stabilirea pretului si reaprovizionare) pentru a deveni "mai relevant" pentru diferitele segmente de clienti ale magazinelor. Aceasta in contextul in care in anul 2006 Wal-Mart isi crease o *structura organizationala de teren pentru a implementa noile initiative de merchandising.*[12]

Producatorii incep sa constientizeze tot mai *mult imperativul gasirii solutiilor de parteneriat cu retailerii in termeni de obtinere, partajare si utilizare a datelor si informatiilor.* Ilustrativ, in acest sens, este cazul ECR ("Efficient Consumer Response" – Raspuns Eficient pentru Consumator), cu, asa cum vom vedea pe parcursul prezentei abordari, "formula": "Intelegerea prin colaborare a afacerii partenerului / Impartasirea informatiei" (pentru ca datele detinute de retailer sunt de mare valoare, insa retailerul tipic nu dispune de abilitatile analitice si de capabilitatile necesare utilizarii acestora; in timp ce producatorul dispune de abilitatile necesare pentru a efectua analizele specifice, insa nu dispune de date).

---

[11] Friedman, L. Thomas – The World is Flat, Farrar, Straus and Giroux / New York, First updated and expanded edition, 2006, pag. 151-162.

[12] Wolf, Alan - Wal-Mart Reorganizes Merchandising, Marketing, Structure, Twice. New York, a division of Reed Elsevier, Inc., Feb 12, 2007, Vol. 22, Iss. 4, pg.26, http://proquest.umi.com/pqdweb

Pe de alta parte, suntem martorii cresterii interesului pentru un *management adecvat al experientei clientului, care pune un accent puternic pe faptul ca mediul de vanzare trebuie sa fie mai atragator.* Un comentariu distribuit recent in lumea virtuala[13] de catre un fondator al firmei "Beyond Philosophy" - considerat un "guru" in materie de mangementul experientei clientului - a generat *interesante reactii din partea consumatorilor de... supermarket.* Colin Shaw porneste de la momentul in care a pus produsele (alese in supermarket) pe banda rulanta: functionara magazinului le scaneaza, le pune in pungi; cumparatorul intinde cardul de credit zambind...semneaza in final si *inainte de a pleca tine sa spuna functionarei respective ca ar fi fost frumos sa spuna "multumesc". Aceasta raspunde ca nu este nevoie deoarece scrie pe bon.* Chiar incepand din acea zi Shaw a pornit in "campanie" sa incerce cat mai multa experiente in care intalnesti oameni care nu scot nici un cuvant, constatand cu surprindere ca numarul este foarte mare si tragand o serie de *concluzii*:

- *67% dintre organizatii trateaza clientii ca o tanzactie* (ceva ce trebuie procesat) cautand numai aspectele rationale ale experientei clientilor;
- *acestea ignora faptul ca 50% din experienta clientului este despre cum simte acesta* (iar in exemplul dat Shaw s-a simtit "iritat", alegand acum un alt magazin, mai indepartat dar unde se simte apreciat - exista "valoare" pentru clientul Shaw - cei de acolo avand grija de el, cu alte cuvinte angajandu-se emotional cu el);
- cercetarile legate de o recenta carte a sa[14] (in cadrul colaborarii cu London Businees Scool) au demonstrat ca: emotiile conduc sau distrug valoarea (fidelitatea lientului); exista patru manunchiuri de emotii care afecteaza valoarea (si cresc cheltuielile pe termen scurt), doua dintre acestea – "fericit" si "multumit" determina oamenii sa devina sustinatori (fara sa fie determinati sa o faca) si nu doar sa recomande o afacere sau un produs;
- pentru a crea o experienta care este angajata emotional in crearea de sustinatori este nevoie insa de o harta a calatoriei (multe

[13] Shaw, Colin - Engage Your Customers Emotionally To Create Advocates, Sep. 17, 2007, http://www.customerthink.com/article/engage_your_customers_emotionally,
[14] Shaw, Colin - The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value, Palgrave Macmillan, 11 May 2007

metodologii, incluzand "Six Sigma"[15] si "Lean CRM"[16] sunt utile la reproiectarea unui proces, scopul lor fiind eficienta operationala); orice imbunatatire in materie de experienta clientului poate fi doar un produs secundar.

O prima "reactie" (sub titlul "*Anatomia reinventiei*"), la mesajul lui Shaw, a punctat, printre altele, ca: s-au dus zilele cand erau aplicate regulile de aur ale vanzarii; indiferenta si apatie, traim intr-o lume fara "multumesc", iar personalul de vanzare reprezinta barometrul ocupational al acestui sistem de lucruri/gandire in care traim si aderam la ziua de astazi; exista insa si organizatii care inteleg ca orice produs comercial se pune pe piata in acelasi timp cu produsul uman care asigura conectarea cu clientii. *Alte interventii in lumea virtuala au subliniat, printre altele, ca*:

- adesea personalul platit cel mai putin este la casa de marcat si in pofida experientei minunate din magazin, cand ajungi aici te confrunti cu acest simptom al trainingului neadecvat;
- o cercetare efectuata de Gallup arata ca 75% dintre lucratorii americani sunt cel putin partial neangajati la lucru, fiind deci prezenti fizic, dar absenti din punct de vedere psihologic si in consecinta indiferenti la ce impact produc asupra starii emotionale a clientului; o alternativa la reactia lui Shaw cu alegerea unui alt magazin, ar putea fi sa devi indiferent emotional, ceea ce este ca apatia, fiind recomandabil de aceea sa influentezi tu, cumparatorul, pe functionar, abordandu-l prietenos si aplicand un fel de marketing al comentariilor printre functionarii magazinului (*aceasta interventie apartinand lui John I. Todor* [17]*, autorul unei carti recent publicata, in care se explica*: cum fidelitatea creste deoarece clientii apreciaza nu doar ceea ce firma a facut pentru ei, ci si ceea ce relatia poate sa faca pentru ei in viitor; solutia este sa reduci stresul clientilor si sa apelezi la o personalitate de cumparare mai dezirabila);

---

[15] http://www.isixsigma.com/sixsigma/six_sigma.asp

[16] Hill, Graham - The Lean CRM-Toyota Story: You Can Have a Strategy That Works in Manufacturing and Marketing Environments, April 10, 2006

[17] Todor , I. John - Addicted Customers, Silverado Press, January 10, 2007

- cum copii imita pe cei mari, parintii si profesorii trebuie sa-i invete bunele maniere, respectul si demnitatea, generand astfel o mai mare intelegere a naturii umane;

- *cumparatorilor nu le place falsa curtoazie, functionarii magazinelor trebuie sa stie insa ca ei sunt painea si untul afacerii* (Gwynne Young, Managing Editor, *CustomerThink*).

Conform modelului de valoare pentru client orientat spre tranzactie[18], *valoarea pentru client este rezultatul beneficiilor minus costurile de cumparare.* Aceasta in contextul in care beneficiile reprezinta atribute dezirabile in ochii consumatorului, iar costurile de cumparare inseamna costurile totale ale produsului/serviciului pentru consumator asa cum sunt ele percepute de consumator.

In opinia lui Stephen Brown[19], costurile formatului de retail sunt echivalentul costurilor consumatorului si de aceea accepta acesta un pret mai mare atunci cand si nivelul serviciului este mai mare (magazinul poate avea preturi mai mari datorita serviciilor mai bune, aranjamentului marfurilor si imaginii). Daca avem in vedere alte teorii, cum este teoria lui Zeithaml despre perceptia valorii de catre client[20], atunci *valoarea pentru client este data de beneficiile percepute minus sacrificiile.*

Cu alte cuvinte, valoarea pentru client reprezinta acea valoare neta data de convingerile clientului cumparand/utilizand produsul sau serviciul, valoarea perceputa constand in economiile facute in materie de costuri nemonetare (timp, efort, costuri psihologice etc.).[21]

---

[18] Walters, D. W., Hanrahan, Jack - Retail Strategy: Planning and Control, Palgrave Macmillan, 5 May 2000. pag. 23

[19] Brown, Stephen A. - Customer Relationship Management: A strategic Imperative in the world of e-Business. John Wiley & Sons, Ontario, 2000

[20] Zeithaml, V.A. (1988) "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", Journal of Marketing, Jul88, Vol. 52 Issue 3, pag. 2-22

[21] Windischhofer, Richard - The role of e-business for competitive advantage in the transforming european food and non-food retail business, e-Business Research Cente, Research Reports 5, Tampere University of Technology and University of Tampere, 2003 , pag. 30-31

1.2. Alegerea canalului de distributie cel mai eficace, aspect important al strategiei de marketing

Este bine cunoscut faptul ca obiectul de studiu al marketingului isi are originea in cercetarile economistilor de la sfarsitul secolului XIX cu privire la natura procesului de distributie. In numarul din aprilie 1962 al revistei "Fortune", "parintele managementului", Peter Druker, caracteriza distributia ca fiind "Continentul african al Economiei". Publicarea acestui articol a condus la o dezvoltare semnificativa a literaturii de specialitate privind conceptualizarea distributiei fizice (logistica de marketing).

Intr-o analiza a statutului distributiei marfurilor (la care ne-am referit in urma cu 11 ani), erau identificati *doi factori principali care creeaza motivatia necesara progresului în domeniul distributiei*: inovatia tehnologica si concurenta sporita[22].

"Parintele marketingului", Philip Kotler (care mentiona in luna mai 2005, la Bucuresti, ca l-a avut ca mentor pe "parintele managementului", Peter Drucker[23]), reamintea intr-o carte publicata acum doi ani[24] ca *oamenii de marketing utilizeaza trei canale de marketing*: de comunicare, de distributie si de serviciu. *Canalul de distributie* (utilizat pentru etalarea, vanzarea sau livrarea produsului fizic sau serviciului catre cumparator sau utilizator) *include distribuitori, angrosisti, retaileri si agenti.* In spiritul abordarii de piata concurentii (directi si indirecti; *analiza concurentei de catre o firma presupune monitorizarea a trei cote*: de piata, de "minte" si de "inima"; apararea cotei de piata implica recurgerea la inovatia continua; extinderea cotei de piata poate imbunatati profitabilitatea) sunt firmele care satisfac aceeasi nevoie a clientului. Abilitatea firmelor de a performa intr-unul sau mai multe moduri decat pot sau nu vor reusi concurentii inseamna avantaj competitiv (preferabil a fi durabil). *Eficienta distributiei*

---

[22] Ristea.,L.A., Purcarea, T., Tudose, C. - Distributia marfurilor, Editura Didactica si Pedagogica, Bucuresti,1996, pag. 26-27

[23] Purcarea, T. – Al 31-lea Congres international al Asociatiei Internationale a Distributiei (A.I.D.A.), Revista de Comert, nr. 6/2005

[24] Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane – "Marketing Management",Twelfth Edition, Pearson Prentice Hall, 2005, Pearson Education Inc., pag. 26, 150, 346-348, 352

presupune cautarea economiilor in materie de inventar, de locatii de depozitare si modalitati de transport.

Tocmai *aceasta preocupare de eficientizare a distributiei este reflectata si de conceptia europeana privind contributia principala a pietei unice*, care (gratie eliminarii barierelor) consta in: crearea de noi oportunitati de piata la scara europeana; economii in materie de costuri si castiguri de productivitate rezultand din eficientizarea metodelor de distributie (schimbarile majore putand avea implicatii pentru politica concurentei confruntata cu mereu noi provocari datorita mediului economic in schimbare accelerata) necesare sprijinirii strategiilor de afaceri (facand astfel posibila atat inovatiile in distributie si adoptarea noilor tehnologii, cat si, rezultat firesc, disponibilitatea produselor la preturi scazute, cresterea nivelului calitatii acestora si a serviciului pentru client). Un exemplu consacrat de actualitatea dinamica a comertului distributiv este cazul ECR[25], expresie a parteneriatului strategic dintre producatorii si retailerii din domeniul distributiei bunurilor de consum cu miscare rapida (FMCG). De altfel, este recunoscut faptul ca domeniul FMCG cunoaste cel mai rapid impact al aderarii Romaniei la Uniunea Europeana.[26]

1.3. Particularitatea distributiei: materializarea accesului la cerere printr-o multiplicare a punctelor de vanzare

"Cartea Verde a Comertului"[27] (elaborata de Comisia Europeana in finalul anului 1996) preciza ca *termenii "comert" si "distributie" sunt folositi adesea ca fiind sinonimi, chiar daca primul termen este considerat mult mai legat de vanzare si celalalt de logistica.* "Cartea Verde a Comertului" a utilizat termenul "*comert*" pentru a descrie *cele doua tipuri de activitate cunoscute in particular drept comert de gros si de retail. Comertul* era evidentiat ca fiind *cheia de bolta a modelului socio-economic contemporan*, o cheie care trebuie sa faca fata si

[25] http://www.crd-aida.ro/

[26] Purcarea, Theodor - Cel mai rapid impact al aderarii Romaniei la Uniunea Europeana. Realitatea si particularitatea distributiei, Competition's Review, Martie 2007, Dosar. Piata distributiei, The reality and peculiarity of the distribution, p.38-43, http://www.competitions.ro/revista/competitions_review_mar07.pdf

[27] Purcarea, Theodor - "Cartea Verde a Comertului", serial în "Tribuna Economică", nr.20-30/1997

concurentei sporite. Se aprecia ca modernizarea comertului in tarile Europei Centrale si de Est este importanta pentru integrarea economica, fiind evidentiata importanta cofinantarii formarii in materie de gestiune si asistenta tehnica necesara dezvoltarii structurilor logistice de distributie adaptate nevoilor locale.

De altfel, Consiliul de Ministri al C.E.E., prin rezolutia sa din 10 octombrie 1989, a pus accentul pe necesitatea examinarii specificului distributiei în perspectiva unei mai bune cunoasteri. Ulterior, a fost definita si pozitia Comisie Europene prin "Comunicarea" din 11 martie 1991, "*Catre o piata unica a distributiei*" (comertul interior in cadrul Comunitatii; sectorul comercial si definitivarea pietei unice). Se arata, in context, ca *distributia are "un caracter prin esenta local si national"*, iar in conditiile maturizarii proiectului unei mari piete cum este cea unica a Uniunii Europene, sistemul distributiei a suferit anumite confuzii in opozitie cu comertul si nu a făcut obiectul unei suficiente atentii referitor la contributia sa posibila la integrare si la dinamizarea unei economii de consum prin formele de distributie dinamice. Referirea la o piata unica evoca un spatiu economic caracterizat printr-o fluiditate a schimburilor de marfuri sau servicii, care nu vor fi atenuate de masurile publice sau private vizand inchiderea pietelor, impiedicand astfel interpenetrarea economiilor. Aceasta realitate a comertului a preocupat promotorii si initiatorii pietei unice.

Cartea Verde a Comertului atragea atentia asupra faptului ca *realitatea distributiei este diferita, ea privind evident produsele* (functia sa este aceea de a le pune la dispozitia consumatorului), dar *specificitatea sa consta in aceea ca, de fapt, constituie un serviciu, iar "produsul" distributiei este un "sortiment"*. Distributia se distinge prin modul in care raspunde, prin marimea sortimentului prezentat, unor nevoi ele insele specifice, fiecare forma de distributie trebuind sa fie apreciata global. Tocmai *caracteristicile globale ale unei forme de distributie, in raport cu altele, pot identifica potentialul sau concurential si forta sa de penetrare pe piata. Caracteristicilor globale le pot fi atasate si altele, de politica comerciala care au incidenta determinanta asupra ofertei* (raport calitate - pret, promovarea produselor de marca - politica comerciala si, in special politica de reduceri de preturi).

Particularitatea distributiei, avand în vedere impactul local al fiecareia dintre manifestarile sale *este de a materializa accesul la cerere printr-o multiplicare a punctelor de vanzare*. Una dintre tendintele pe care distributia le manifesta, din acest punct de vedere, este *cercetarea sinergiilor si a cooperarilor care pot conduce firmele de distributie de tipuri, forme si marimi diferite la punerea in practica a unor politici comerciale comune*. Din momentul in care prin efectul cumulativ al acestor acorduri accesul pe piata al concurentilor este impiedicat, sunt aplicabile (in afara exceptiilor pe categorii sau individuale) regulile de interdictie prevazute de legislatia in materie de concurenta. Nu acelasi lucru se intampla cand aceste obstacole comporta restrictii intre aceiasi parteneri. Aceasta este consecinta caracterului general al interdictiei restrictiilor concurentei chiar in interiorul retelei. O restrictie a concurentei nu este legitima datorita faptului ca poate avea ca efect intarirea pozitiei concurentiale a retelei. Concurenta între producatori este, in general, mai vizibila decat cea intre distribuitorii aceleiasi marci.

1.4. Distributia eficienta cu suport adecvat ante si post vanzare, parte a procesului concurential care aduce beneficii consumatorului

La 21 ianuarie 1997, Comisia Europeana a prezentat *"Cartea Verde asupra restrictiilor verticale in politica concurentei"*. Ulterior, la Bruxelles, în perioada 6-7 octombrie 1997, Comisia Europeana, prin Directia Generala IV - Concurenta (acum DG COMP) a organizat o dezbatere de specialitate la care au participat cca. 250 de reprezentanti ai producatorilor, consumatorilor, mass-media, autoritatilor de concurenta, unor firme de consultanta etc.(eveniment la care am avut onoarea de a participa, ulterior facand trimiteri in consecinta si in punctul de vedere transmis Raportorului european pentru Cartea Verde a Comertului, care este si membru al Consiliului AIDA Bruxelles).

Cartea Verde asupra restrictiilor verticale in politica concurentei s-a concentrat in special pe *restrictiile verticale* (intelegeri intre producatori si distribuitori) *in lantul de distributie*, cu comentarii si in amonte, respectiv legaturi in lantul de aprovizionare intre producatori si furnizorii de input-uri intermediare.

In acceptiunea Cartii Verzi distributia eficienta cu suport adecvat ante si post vanzare este parte a procesului concurential care aduce beneficii consumatorului. Se reliefa ca schimbarile majore in metodele de distributie pot avea implicatii pentru politica concurentei. In contextul in care reglementarile care guvernau restrictiile verticale expirau (concesionari exclusive - 1997, franchising - 1999), iar ele trebuiau sa promoveze crearea unei piete unice reale si sa fie benefice pentru comertul international deschis si "fair", s-a pus aceasta problema a revizuirii lor.

Distributia era evidentiata ca fiind un sector de marime considerabila (15% din totalul populatiei ocupate din U.E.), caracterizat de diversitate si dinamism: foarte putini producatori distribuind direct catre clientii finali, in general recurgandu-se la distribuitori specializati; in unele industrii obtinandu-se economii considerabile, facilitate si accelerate de introducerea tehnologiei informatiei si a tehnicilor moderne "Just - in - Time"; concurenta intre lanturile de furnizare-aprovizionare crescand in importanta.

Se facea precizarea ca restrictiile verticale nu mai sunt considerate "per se" ca fiind suspecte sau "per se" ca fiind proconcurentiale, in determinarea impactului restrictiilor verticale fiind importanta structura pietei: cu cat este mai intensa concurenta intermarca, cu atat mai mult efectele proconcurentiale si de eficienta depasesc orice efecte anticoncurentiale ale restrictiilor verticale. Aceste efecte din urma apar numai acolo unde competitia intermarca este slaba si exista bariere la intrare la fiecare nivel de producator sau distribuitor. In plus, este cunoscut faptul ca *in lantul de distributie contractele reduc costurile de tranzactie si pot permite realizarea eficientelor potentiale in distributie.* In contrast, exista cazuri unde restrictiile verticale ridica bariere la intrare sau suplimentar descurajeaza concurenta orizontala pe piete oligopoliste.

In analiza economica a restrictiilor verticale este preferabilă concentrarea pe impactul asupra pietei, decât pe forma intelegerii. Acolo unde ele sunt acompaniate de investitii semnificative, materiale sau imateriale, se impune acordarea unui tratament mai favorabil, limitat in timp. *Natura produselor, nevoia pentru servicii si investitii care sa eficientizeze distributia si nevoile si cunostintele consumatorilor pot fi,*

toate, elemente importante în determinarea atat a eficientei obiective promovate de restrictiile verticale cat si a efectelor anticompetitive . In aceste conditii este clar ca numai o analiza individuala a fiecarui caz ar permite evaluarea impactului restrictiilor verticale. Ceea ce ar fi insa prea costisitor si nejustificat din punct de vedere al castigurilor economice ale abordarii. Prin urmare politica concurentei este nevoita sa recurga la reguli relativ simple, fara o analiza economica completa a fiecarui caz.

Comisia Europeana actiona la acea data in baza Art. 85 (3) - devenit ulterior Art. 81- al Tratatului de la Roma si a Reglementării Consiliului nr. 19/65, adoptand in raport cu diferitele tipuri de sisteme de distributie, asa-numitele "block exemptions" (exceptari pe categorii - in legislatia noastra - care urmau procedura stabilita prin Regulament, acordurile facand parte din categorii notificandu-se Consiliului Concurentei) pentru: distributia exclusivã (Reglem. 1983/83); cumpararea exclusiva (Reglem. 1984/83); franchising (Reglem. 4087/88). Notificarea nu era necesara (avand in vedere experienta rezultata din aplicarea Reglem. 17/62), cu exceptia cazului distributiei selective, identificata ulterior si unde se emiteau decizii individuale urmand procedura Reglem. 17/62); autoritatile nationale de concurenta putand aplica - daca Comisia a deschis procedurile specifice - Art. 85 (1) si (2) si 86, iar daca Comisia a acordat o exceptare în baza Art. 85(3) sau intelegerile sunt acoperite de o exceptare in bloc, Statele Membre ale U.E. putand aplica unei intelegeri propria legislatie nationala.

Daca o intelegere pe verticala nu este nici "de minimis" si nu constituie nici una din cele doua restrictii impiedicand in mod automat aplicarea Art. 85 (1) - respectiv "Mentinerea Pretului de Revanzare" si "Protectia Teritoriala Absoluta" (orice impediment la comertul pasiv sau paralel este considerat o incalcare serioasa a regulilor concurentei) , este necesara o analiza caz cu caz pentru a vedea daca Art. 85 (1) se aplica, analiza care sa tina cont de contextul economic real al cazului.

Cartea Verde asupra Restrictiilor Verticale evidentia faptul ca exista certe avantaje ale sistemului actual ca substanta - evaluarea economica a avantajelor intelegerilor, promovarea integrarii pietei, permisivitatea stabilirii unor forme de distributie noi si inovative - si ca procedura (constituirea suportului informational de baza pentru decizii,

asigurarea sigurantei juridice pentru intelegeri, existenta avantajelor unui "one-stop-shop", succesul scrisorilor de confort in cazul problemelor de masa, rolul curtilor nationale de justitie si al autoritatilor nationale ale concurentei in imbunatatirea eficientei si vitezei aplicarii sistemului, etc.). Erau reliefate totodata si dezavantaje ale sistemului in functiune la aceaa data (lipsa de flexibilitate, efectul de "camasa de forta", accentul prea mare pe analiza clauzelor si nu pe impactul economic al intelegerilor, solutia nesatisfacatoare a scrisorilor de confort, neincluderea in exceptarile in bloc a bunurilor intermediare, discriminarea fata de pluralitatea distributiei, lipsa transparentei si obiectivitatii în aplicarea criteriilor pentru admiterea in sistemul distributiei selective si arbitrariului din partea producatorilor, solutia neadecvata a procedurilor de neopozabilitate in situatia confruntarii cu un numar mare de cazuri, lipsa de fundamentare in stabilirea pragului cotei de piata in definirea eligibilitatii exceptarii, etc.).

Fata de cele patru optiuni cuprinse in agenda dezbaterii de la Bruxelles ("Maintain Current System"; "Wider Block Exemptions"; "More Focused Block Exemptions"; "Reduce Scope of Art 85(1)"), s-a conturat opinia ca este importanta nevoia de a mentine efectul preventiv al sistemului prohibitiv si ca trebuie gasit echilibrul intre protectia concurentei, regulile aplicabile si prezervarea restrictiilor verticale care au un efect pozitiv. In anul 1998 a inceput formularea opiniilor specialistilor DG IV care sa fie incluse in documentul final.

1.5. Schimbari intervenite in legislatia concurentiala

Pe data de *30 septembrie 1998, Comisia Europeana* a adoptat o Nota referitoare la aplicarea regulilor de concurenta cu privire la restrictiile verticale, in scopul stabilirii cadrului noi politici prin introducerea unui Regulament foarte cuprinzator cu privire la exceptarile pe categorii. Acest Regulament urma sa scoata de sub incidenta dispozitiilor art.85 din Tratatul Comunitatii Europene toate restrictiile verticale cu privire la bunurile si serviciile intermediare si finale, cu exceptia unui numar limitat de restrictii esentiale si avand ca principal obiectiv sa se acorde o protectie sigura firmelor care au putere de piata redusa, protectie in cadrul careia nu mai este necesara

aprecierea validitatii intelegerilor respective prin prisma regulilor de concurenta existente. Pentru a proteja concurenta si a limita extinderea exceptarilor la acele firme care nu au putere de piata semnificativa, Regulamentul urma sa stabileasca plafoanele pentru cota de piata dincolo de care firmele nu pot beneficia de o protectie sigura. In cazul firmelor cu cota de piata peste pragul stabilit pentru exceptarile pe categorii trebuia sa se asigure faptul ca nu exista nici macar o prezumtie de ilegalitate. Plafoanele pentru cota de piata urmau sa serveasca numai pentru a distinge acele intelegeri care sunt presupuse legale de cele pentru care se poate cere examinare individuala. Comisia si-a exprimat intentia de a emite un set de instructiuni pentru a ajuta firmele sa faca fata unor astfel de examinari. Diferitele forme ale restrictiilor verticale cu efecte similare urmau sa fie tratate in acelasi fel, prevenind diferentierea nejustificata intre forme si sectoare, evitand intr-o mare masura stabilirea unei politici care se refera la modalitatile de distributie ale firmelor. Alegerea efectuata de catre firme trebuia sa se bazeze pe merite comerciale, contrar sistemului functional la acea data de a acorda importanta clauzelor prezente in contractul de distributie. Inaintea adoptarii Regulamentului si Instructiunilor urmau sa fie consultate si tertele parti interesate. Se aprecia ca noile reguli de concurenta pentru sectorul distributiei vor fi puse in aplicare pana in anul 2000[28].

De remarcat, in acest context si in raport cu reglementarile din legislatia noastra aplicabile in acea perioada, opinia (exprimata intr-un articol intitulat "Competition Low and Policy in Romania") unui colaborator traditional al Consiliului Concurentei, Dr. Russel W. Pittman, Seful Sectiei de Politica a Concurentei din cadrul Diviziei Antitrust, Departamentul Justitiei, SUA, conform careia cea mai importanta omisiune - ca si in cadrul altor legi din U.E. - din sectiunea referitoare la art. 5 din Legea nr. 21/1996 era lipsa oricarei distinctii intre intelegerile "orizontale" si "verticale", in situatia in care lunga traditie a scolarizarii economice si juridice a recunoscut implicatiile extrem de diferite pentru concurenta ale celor doua tipuri de intelegeri.

Pentru bunastarea Europei este esential ca pietele distributiei sa fie tinute deschise si competitive, se precizeaza in materialele de

[28] Peperkorn, L. , Wods, D.- "Comunication of the Comission on the application of the EC Competition rules to vertical restraints", "Competition Policy – NEWSLETTER"

specialitate ale Comisiei Europene.[29] Sector considerat crucial pentru economia europeana, *distributia se bucura incepand cu 1 iunie 2000 de noi reguli pentru acordurile verticale*: exista acum numai o reglementare privind exceptarea pentru majoritatea tipurilor de acorduri verticale si care contine o lista a prevederilor contractuale considerate inacceptabile (alte tipuri de clauze fiind considerate acceptabile; s-a abandonat abordarea, asa-numita de catre britanici, "camasa de forta" caracteristica sistemului anterior; noul sistem ofera un "port sigur" pentru acordurile care nu depasesc pragul de 30% cota de piata si pretinde o evaluare caz cu caz al impactului economic al acordurilor verticale care intalnesc acest prag.

Aceste noi reguli au devenit aplicabile odata cu intrarea in vigoare (la data amintita mai sus, 1 iunie 2000) a Reglementarii Comisiei Europene nr. 2790/1999 ("Vertical Restraints Block Exemption") privind aplicarea Art. 81 (3) al Tratatului la categoriile de acorduri verticale si practici concertate (OJ (1999) L 336/21). *Ghidul practic pentru abordarea reglementarilor specifice acestui important domeniu, de un real folos si pentru oamenii de afaceri, avocati, ca si pentru consumatori*, este reprezentat de remarcabila lucrare, citata anterior, "Competition policy in Europe. The competition rules for supply and distribution agreements" elaborata de Comisia Europeana. *Ghidul este expresia unei abordari economice clare*, asigurand eficacitatea actiunilor Comisiei Europene si ale Autoritatilor de concurenta nationale pentru prevenirea practicilor restrictive.

Un caz de certa actualitate si din care se pot trage invatamintele de rigoare este investigatia deschisa pe data de 9 mai 2006 in Marea Britanie de catre OFT (ca urmare a plangerilor inaintate de furnizorii de alimente si bauturi cum ca ar plati consumatorii britanici cu 45% mai mult decat cei europeni si americani pentru bunurile alimentare cumparate in supermarket) in legatura cu preturile practicate de lanturile de supermarketuri (incluzand Asda, Safeway, Sainsbury si Tesco care controleaza trei sferturi din lantul ofertei; reprezentantii acestora au negat acuzatiile insistand asupra faptului ca structurile de stabilire a

[29] *** - "Competition policy in Europe. The competition rules for supply and distribution agreements", European Commission, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002 , Printed in Italy, ISBN 92-894-3905-X

preturilor sunt corecte). Investigatia - din care o mare parte revenea posibilului abuz de pozitie pe piata - a durat opt luni, concluzionandu-se ca nivelul inalt al profiturilor si preturilor solicita continuarea investigatiei. Comisia Concurentei a agreat sa redeschida in 2006 investigatia privind eventualele practici comerciale anticoncurentiale ale retailerilor. Ea a constatat ca multi furnizori au fost sovaielnici in a veni cu dovezi si a invitat la comentarii pe marginea punctelor sale de vedere facute publice in materia cercetata. Raportul, in acest sens, al Comisiei (exista si un Raport al Comisiei privind supermarketurile inca din anul 2000) privind investigatia pe piata ofertei retailerilor de produse de bacanie evidentiaza semnificatia continuarii examinarii castigurilor lantului ofertei in contextul in care urmatorul stadiu al investigatiei este concentrat pe concurenta dintre retaileri la nivel local. Comisia a imputernicit GfK sa realizeze un Raport (prezentat la 15 ianuarie 2007) privind cercetarea furnizorilor de produse de bacanie. Scopul principal al acestei cercetari a fost sa se obtina de la furnizori informatii privind relatiile lor cu clientii pentru a determina daca exista anumite caracteristici care distorsioneaza concurenta.

Comisia Comisia Concurentei (ultimele elaborate fiind: "Working Paper on Category Management," 09.08.07; Working Paper on Retail Competition, " 23.08.07; ultima reprezentand o actualizare)a finalizat runda a doua a audierilor in exprimandu-si speranta ca va publica concluzii provizorii[30]. De remarcat, totodata, ca ultimul comunicat de presa al Comisiei Concurentei (inainte de inaintarea spre publicare a prezentei lucrari), cel din 21 septembrie 2007, se refera la concluziile provizorii ("Provisional CC ruling against Tesco Slough acquisition")[31] privind achizitionarea de catre Tesco a unui fost magazin Co-op in Slough, respectiv faptul ca aceasta achizitie a redus concurenta si alegerea in zona in cauza.

Pe de alta parte, se cuvine a mentiona si ca intr-un comunicat de presa din 20 septembrie 2007 [32]OFT a anuntat ca a emis o decizie provizorie - intr-un caz considerat foarte serios. mai ales ca OFT atentionase in prealabil retailerii - impotriva supermarketurilor (Asda, Morrissons, Safeway, Sainsburry si Tesco) si a procesatorilor de lapte (Arla, Dairy Crest, Lactalis McLelland, The Cheese Company si Wisemann) privind o intelegere de fixare a preturilor pentru lapte, unt si

[30] http://www.competition-commission.org.uk/inquiries/ref2006/grocery/groceries_inquiry_news.htm
[31] http://www.competition-commission.org.uk/press_rel/2007/sep/pdf/56-07.pdf
[32] http://www.oft.gov.uk/news/press/2007/134-07

branza (ceea ce a condus la un cost estimat pentru consumatori de cca. 270 milioane lire sterline).

Fara a intra in alte detalii din aceasta arie a abordarilor concurentiale se impune a preciza totusi ca autoritatile de concurenta acorda o deosebita atentie *aspectului sensibil al posibilitatii ca unele practici de marketing sa alunece in zona unor manifestari anticoncurentiale* (concursuri promotionale, expunerea performantei, marketing multi-nivel, telemarketing, descrierea si marcarea calitatii unor articole, continutul informatiilor de pe eticheta, instiintarea privind castigarea unui premiu etc.).

Specific practicii autoritatilor de concurenta - in contextul preocuparii constante si ferme de promovare a concurentei corecte pe piata este *descurajarea practicilor inselatoare si incurajarea furnizarii de informatie suficienta de natura a permite consumatorilor sa efectueze alegeri informate, beneficiind de avantajele pietei concurentiale* (sigur ca un consumator ignorant nu poate beneficia de avantajele oferite de o astfel de piata, tocmai de aceea el nu este scutit de dreptul de a invata si nici exonerat de erorile pe care, eventual, le face).

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 2.
Retailing si merchandising in „economia distributiei"

. Probleme specifice "economiei distributiei", tipologia studiilor si testele de distributie

"Marea distributie" si cresterea semnificativa a puterii sale de cumparare de la furnizor

2.3. Retailing si merchandising, inima magazinului

2.3.1. Intelegerea evolutiei structurii de retail

2.3.2. Indicatorii industriei de retail

Rolul planului de merchandising in contextul evaluarii strategiei concurentiale a retailerului

2.3.4. Abordarea de merchandising

Filosofia si arta merchandisingului si elementele valorii pentru client

2.3.6. Mecanica planificarii de merchandising

2.1. Probleme specifice "economiei distributiei", tipologia studiilor si testele de distributie

Intr-o celebra "Postfata"[33], la o nu mai putin celebra carte aparuta in anul 2005 la prestigioasa Editura Expert, *Ana-Lucia Ristea si Valeriu Ioan-Franc*, *pornind* (citandu-l pe Pierre Gregory) *de la utilitatile* (finala, spatiala, temporala, tranzactionala; in afara de prima, realizata de functia de productie, toate celelalte trei sunt asigurate de functia de marketing, prin intermediul distributiei in mod special) *create de intreprindere au pus in discutie oportunitatea utilizarii sintagmei "economia distributiei"*, pe fondul inlocuirii rapide de catre sistemele de marketing verticale a modului traditional de distributie prin intermediul grosistilor, *ceea ce reliefeaza consolidarea pozitionarii retailului de-a lungul canalelor de distributie.* Autorii s-au aplecat, printre altele, incepand din partea a doua a remarcabilei lucrari (*continand patru*

[33] Ristea, Ana-Lucia, Ioan-Franc, Valeriu, Purcarea, Theodor – Economia Distributiei. Marketing, management, dezvoltare, Editura Expert, Bucuresti, 2005, pag. 62, 102-108, 140, 185, 242-243

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

parti: Distributia: abordari conceptuale; Structuri de comercializare; Managementul distributiei; Relatiile cu clientii), asupra:

- asa-numitei "*logistici de sustinere*" organizata de retaileri si materializata in servicii comerciale de: *facilitare a procesului de alegere a clientilor* (informatii privind produsul, consultanta); *ameliorare a confortului si asigurare a convenientei in efectuarea cumparaturilor de catre clienti* (facilitati de parcare, orare de deschidere a magazinelor extinse); *asigurare pentru clienti a celor mai bune conditii de de utilizare a produselor cumparate* (mentenanta si servicii postvanzare);
- *tipologiei punctelor de vanzare cu amanuntul*, retinand trei importante criterii: *sortiment* (facand trimitere la principiul potrivit caruia caracteristicile produsului influenteaza procesul de decizie a cumparatorului); *caracteristici ale comportamentelor de cumparare ale clientilor* (articularea relatiei consumator-produs sub influenta conjugata a patru elemente: frecventa de cumparare a produsului; riscul inerent cumparaturii efectuate; nivelul inspiratiei consumatorului; preexistenta scala de preferinta determinand un anumit nivel de acceptare a efortului de cautare in vederea achizitionarii produsului in cauza; ajunsi in acest punct autorii evidentiaza atat tipologia de bunuri de consum - de convenienta, de comparatie, de convingere - definita de A. Copeland, la care au adaugat si de preferinta, cat si transpunerea de catre L. Bucklin a acestei tipologii la universul magazinelor); *caracteristici ale punctelor de vanzare* (locul de vanzare; marimea punctelor de vanzare; forma de vanzare; cota marjei practicate; nivelul pretului pentru categoriile de produse care formeaza sortimentul; rotatia stocurilor, aflata in relatie cu structura sortimentala: cu cat sortimentul este mai profund, cu atat este mai lenta si rotatia stocului; combinatii de caracteristici: cota marjei si rotatia stocurilor);
- *conceptului de polaritate comerciala* (definit de Asociatia Americana de Marketing ca "*o tendinta in retailing indicand ca institutiile de retail predominante sunt pe de o parte - pol - unitati ale distributiei de masa, iar pe de alta parte - pol - institutii de retail tip de convingere, de o singura linie, butic*[34]"), apreciat ca fiind foate pragmatic pentru analiza concurentei intre firmele comercializand aceeasi categorie de produse;

[34] http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view2427.php

▪ *componentelor modelului conceptual de mix de retail* (dozaj privind: bunurile si serviciile, integrand si pretul; comunicarea; distributia fizica);

▪ *aspectele cele mai semnificative ale schimbarilor aparute in domeniul distributiei* (evolutia structurilor-tip de vanzare; valul important de concentrari in cadrul aceleiasi structuri-tip de vanzare; politici de diversificare mai complexe; internationalizarea crescanda; strategii destul de generalizate de reducere a costurilor; preocupari sistematice pentru gasirea unor solutii de parteneriat cu furnizorii).

Dupa cum este bine cunoscut, *la fiecare problema de marketing corespunde o metodologie particulara*, studiul de marketing trebuind sa raspunda specificului fiecarei probleme aparute. *In cazul distributiei,* [35] in functie de problemele de marketing aparute, *exista urmatoarea tipologie a studiilor*: importanta diferitelor canale de distributie; atitudinea distribuitorilor fata de firma, de produs, de vanzatori; prezenta produsului in punctele de vanzare si metodele de vanzare utilizate; rotatia stocurilor, aprovizionare. *Testele de distributie consacrate la care se recurge in cadrul efectuarii acestor studii sunt urmatoarele*:

- *Analiza vanzarilor*;
- *Panel de distribuitori* (Nielsen);
- *Interviuri cu distribuitorii*;
- *Mystery shopping* (tehnica de ancheta prin care cel antrenat in mod special va reproduce cat mai fidel posibil comportamentele consumatorilor, vizitand "incognito" un punct de vanzare);
- *Simulare de cumparatura*;
- *Observatie*;
- *Ancheta pe langa grosisti si retaileri*;
- *Analiza gestiunii stocurilor.*

Testele de simulare, de exemplu, ca modele predictive relativ mai noi, au ca obiect reducerea riscului si estimarea, intr-o maniera realista si fiabila, a unui punct de vanzare care sa poata servi ca baza unei decizii de lansare sau nu a unui nou produs. Informatiile culese sunt

[35] Vandercammen, Mark, Gauthy-Sinechal, Martine – Recherche Marketing. Outil fondamental du marketing, Ed. De Boeck Universite & Larcier s.a., 1999, Departement De Boeck Universite, Paris, Bruxelles, pag. 27-28, 95-96,154-155, 171-172, 199, 360

introduse intr-un model matematic pe baza caruia se calculeaza volumul vanzarilor, logica comportamentala fiind pilotata cu ajutorul a doua submodele (de incercare; de adoptare). Sigur ca daca, daca se lanseaza produsul, se va recurge apoi si la auditarea fortei de vanzare, a distribuitorilor si a *consumatorilor. Comportamentul de cumpare al acestora din urma face desigur obiectul studiului de specialitate*[36] considerand mai multe *aspecte*: procesul de decizie aducandu-i pe indivizi sa cheltuie resursele lor (timp, bani – la care am putea adaua si energie); produsele/serviciile cumparate; motivatiile; procedurile; momentele; locurile; frecventa; utilizarea data de consumatori cumparaturilor efectuate; aprecierea lor dupa utilizare; devenirea cunparaturii (pentru ca, in final, cumparatura va exercita o influenta asupra cumparaturii viitoare). *Este esentiala intelegerea adanca a relatiei pe care un consumator real sau potential o stabileste cu universul de referinta al produsului.*

Responsabilitatea distributiei din punct de vedere al actiunii comerciale este deosebita, ea trebuind sa constituie echipe de profesionisti capabile de a concepe un marketing al distributiei pe care sa-l traduca in planuri operationale.

2.2. "Marea distributie" si cresterea semnificativa a puterii sale de cumparare de la furnizori

Acum 11 ani, in finalul anului 1996 (anul „nasterii" Autoritatii de concurenta la noi), cu ocazia celei de-a 7-a zi Europeana a Comertului, se lansa *Manifestul "EuroCommerce" asupra comertului european*, reamintindu-se *marile mesaje specifice*: comertul creeaza o importanta valoare adaugata; potentialul de locuri de munca calificate, oferit de comert, este important pentru viitor; coexistenta formatului magazinelor complementare este esentiala; concurenta permite o alegere mai mare pentru consumatori; cred-o comertului si al distributiei este o piata libera deschisa, guvernata de o concurenta sanatoasa si loiala, etc. Este unanim recunoscut, de altfel, ca o politica activa a concurentei ajuta la crearea

[36] Van Vracem, Paul, Janssens-Umflat, Martine – Le comportement du consommateur, Facteurs d'nfluence externe. Famille, groupes, culture. Economie et entreprise, De Boeck Universite, Bruxelles, 1994

unor structuri sanatoase si la evitarea unor profituri anormale, fiind necesar insa in acest sens un efort continuu pentru aplicarea acestei politici, care trebuie larg cunoscuta si acceptata, generand perspectiva aplicarii si realizand astfel potentialul complet al pietei.

Expansiunea marei distributii conduce la o concentrare inalta pe piata romaneasca de retail, presiunea concurentiala fortand restul competitorilor sa tinteasca nisele ramase inca libere. Romania reprezinta o importanta piata pentru marile retele de distributie internationale, fapt dovedit de investitiile efectuate (si de intentiile declarate), care continua sa creasca intr-un ritm sustinut, datorita urmatorilor factori : avem o piata in continua dezvoltare (fiind departe de a fi saturata), cu un ritm semnificativ de crestere economica, efectiv si prognozat, superior altor economii europene.; dimensiunile pietei romanesti sunt considerabile (a doua ca marime in Europa Centrala si de Est, dupa Polonia) ; venitul mediu pe cap de locuitor inregistreaza cresteri ; la 1 ianuarie 2007 Romania a devenit stat membru al Uniunii Europene.

Inainte de „extinderea" europeana (primul val) de la 1 mai 2004, Dr. Peter Bernert, Presedintele EUROCOMMERCE, Bruxelles, aprecia ca *sectorul distributiei joaca un rol important in economia Europei*[37], reprezentand, atat cea mai stransa legatura intre industrie si cei 450 de milioane de consumatori, cat si cea mai larga piata de consum privind industria de servicii. Era evidentiat acest sector dinamic si de activitate intensiva care generează 13 procente din GDP-ul U.E. Sectorul cuprindea in acel moment, la nivelul U.E., 4,7 milioane de firme, dintre care 95 procente erau intreprinderi mici, vitale deci pentru perspectivele economice si de ocupare a resurselor umane din U.E., oferind 22,5 milioane locuri de munca. Piata, sustinea Dr. Peter Bernert, a devenit constienta ca si „Noua Economie" trebuie sa indeplineasca criterii de profitabilitate (dincolo deci de euforia puternica, din a doua jumatate a anilor nouazeci, privind Internet-ul si noile tehnologii) si ea creste durabil si intr-un mod rapid si „fair". Se sublinia faptul ca: *in comertul de gros* (cu ridicata) *si de retail* (cu amanuntul) *este loc pentru imbunatatiri in politicile de marketing, sistemele de plati si managementul lantului ofertei,* apreciindu-se ca *noile tehnologii vor*

[37] Hallier, Bernd - „EuroShop. Inspiration. Motivation. Innovation", EHI, 2004, pag. 10-15.

ajuta la accelerarea mobilitatii, imbunatatirea calitatii informatiei despre produse si vor permite consumatorilor o mai buna utilizare a acesteia; in mod cert noile tehnologii reprezinta o provocare pentru o mai mare crestere si competitie pe piata.

Inainte de Congresul International al A.I.D.A. din 2004 (Vilnius, Lituania), Leon Wegnez, Secretar General al AIDA (Asociatia Internationala a Distributiei, AIDA Bruxelles) – reputat umanist si manager modern al „Noii Europe" (dansul este şi autorul complexei lucrari „La nouvelle Europe" publicata in anul 1996 si in care a abordat toata problematica UE, inclusiv cea a concurentei) arata ca *largirea U.E. constituie o mare provocare:* noi potențialitati (in domeniul schimburilor economice, dezvoltarii economice, cresterii ocuparii resurselor umane) ; noi posibilitati profesionale ; punerea la dispozitia consumatorilor a unei alegeri mai largi a produselor in condiții mai avantajoase si a unui raport calitate/pret atractiv; o convergenta a preturilor care va conferi noii piete largite intreaga sa semnificatie ; managementul strategic al celei mai mari piete interne din lume in termeni de putere de cumparare.

Un rezultat firesc al conceptiei europene de piata unica este si integrarea verticala specifica sistemului distributiei in raport cu obiectivul optimizarii circuitului distributiei (circuitul de distributie consta in ansamblul de canale care fac legatura intre producator si consumator; *eficacitatea constituie prima caracteristica a unui canal de distributie*) prin controlul comun de catre producatori si retaileri si o mai buna colaborare cu operatori logistici specializati ("outsourcing"). Acesta este de altfel si contextul in care apare *problema marcilor nationale* (Kotler recomanda la Bucuresti ca, fata de invazia marcilor globale pe piata nationala, marcile nationale sa se dezvolte regional) si a furnizorilor locali.

Intr-o scrisoare transmisa in 1998 asociatiei stiintifice Comitetul Roman al Distributiei (afiliat la AIDA Bruxelles) de catre Dr. Bernd Hallier, Director General al EuroHandelsinstitut din Germania (EHI), Presedinte al "EuroShop" si al "European Retail Academy"[38], ulterior

[38] *** - European Retail Academy - ERA a fost fondata cu ocazia EuroShop 2005 - cel mai mare targ comercial de bunuri de capital pentru comertul de detaliu - care a avut loc in perioada 19-23 februarie, la Düsseldorf ; ERA actioneaza ca o platforma virtuala si ca un intiator de ateliere/seminarii/conferinte pentru a aduce mai multa transparenta asupra cercetarii in domeniul

prezentei domniei sale la Bucuresti in luna mai 1998 cu ocazia celui de-al 24-lea Congres International al A.I.D.A (dansul este si membru al Consiliului A.I.D.A. Bruxelles), se precizeaza ca *firmele care actioneaza in comert* - arata Dr. Hallier - *se confrunta cu o serie intreaga de probleme*: capacitatea manageriala devine legata in mod deosebit de lupta operativa pentru supravietuire zilnica ; asigurarea punctelor de desfacere pentru a se putea construi un potential de debuseu suficient de mare ; lipsa de know-how in domeniul tehnologiei si cercetarii comerciale ; lipsa mijloacelor financiare pentru introducerea tehnologiei moderne. *Dificultatea consta in faptul ca, in decursul unui deceniu si cu resurse de capital reduse, trebuie realizat ceea ce in Vest s-a obtinut intr-o evolutie de peste 50 de ani.* Salturile cuantice ale intreprinderilor vestice pentru Europa Centrala si de Est sunt, mai ales in competitia cu marile grupuri internationale, greu de realizat. Ca urmare a puternicei dinamici a comertului, sublinia Dr. Hallier, se preiau multe firme din Europa Centrala si de Est (E.C.E.) de catre straini. Rezulta de aici o problema grea pentru E.C.E. Daca, comertul originar din E.C.E. este supus competitiei internationale, atunci aceste firme de comert pierd calitatea de solicitanti pentru furnizorii nationali. Comerciantii vestici nu vor lista insa suplimentar furnizorilor nationali din E.C.E. *Doar logica rabatului E.C.R. este cea care vorbeste pentru o legatura de comanda si nu pentru un sortiment imprastiat.* De aici rezulta o mare problema pentru fiecare ofertant industrial si cu aceasta si pentru locurile de munca in domeniul productiei in E.C.E. Pe de-o parte - continua Dr.Hallier - cu privire la globalizare, pana acum s-a asociat mereu demontarea granitelor, barierelor comerciale si vamilor cu bunastarea, pe de alta parte stransa legatura in economia mondiala inseamna si protectie redusa in fata turbulentelor economice. La greutatile inegale ale competitiei, sunt de neevitat, in cea mai mare masura, frictiuni sectoriale sau chiar statale. Criza economica internationala se agraveaza partial printr-un "capitalism de cazinou", care lasa sa curga in mod speculativ mari cantitati de bani, pe termen scurt, in tari izolate, dar si sa se scurga iarasi.

---

retail-ului si educatiei in materie de retail in cadrul universitatilor de stiinte aplicate; ERA promoveaza transferul international de know-how intre mediul de afaceri si universitati; printre zecile de universitati , de pe diferite continente, care au calitatea de membru ERA, se numara si Academia de Studii Economice Bucuresti si Universitatea Romano-Americana.

La doi ani dupa prezenta sa la Congresul International al AIDA de la Bucuresti (1998), William S. Webb (Director Executiv, Institutul de Retail si Managementul Distributiei, Londra), arata cu ocazia unei alte manifestari AIDA - analizand modul in care distributia britanica a reactionat la penetrarea pietei britanice de catre Wall Mart - ca : sosirea Wal-Mart a grabit o deja aparenta schimbare fundamentala in relatiile dintre furnizori si retaileri; principalul impact fiind provocarea de a ridica performanta intregii industrii; cele patru principii de baza ale Wall Mart (clientul este centrul afacerii; toti lucratorii trebuie sa fie respectati tot timpul; evitarea pierderilor si minimizarea costurilor; crestere rapida finantata de cash flow) au cladit ceva care fac din aceasta companie, in prezent, a 21-a economie a lumii.

Intr-un document OECD (DAFFE/CLP(99)21)[39] distribuit in iulie 1999 se evidentia faptul ca: *marii distribuitori cu amanuntul devin tot mai seriosi concurenti ai furnizorilor din amonte si se pot bucura de o putere substantiala de cumparare*; acolo unde un numar suficient de consumatori etaleaza un comportament de tipul "one-stop-shopping", rezultatul va fi puterea semnificativa de cumparare pentru detailisti (retaileri); in timp ce pe termen scurt aceasta putere de cumparare semnificativa poate sa nu afecteze consumatorii sau poate sa le imbunatateasca bunastarea atat timp cat comertul cu amanuntul este suficient de competitiv, *pe termen lung exista o probabilitate rezonabila ca exercitiul acestei puteri de cumparare semnificativa va da nastere unei discriminari persistente* (de exemplu, diferente de tratament nejustificate de cost) *printre cumparatorii comertului cu amanuntul*, care , in schimb, ar putea izola marea distributie (mijlocind in relatiile intre furnizori si detailistii rivali) de presiunea rivalilor mai mici, mai eficienti; exista ratiuni pentru a crede ca fixarea pretului de catre detailistii de scara larga nu este constransa de concurentii de mica scara; aplicarea viguroasa a reglementarilor in materie de concentrari economice este o cheie pentru controlul puterii de cumparare si, in plus, este nevoie de aplicarea judicioasa a legilor impotriva discriminarii, acordurilor orizontale si mentinerii pretului de revanzare si de incurajarea plangerilor privind potentiale utilizari anticoncurentiale ale

[39] *** - "Buying power of multiproduct retailers", OECD (OLIS : 16-Jul-1999 ; Dist. : 21-Jul-1999), pages 7-9.

puterii de cumparare; protectia concurentilor nu este echivalenta cu protectia concurentei si ramane dificil de dovedit ca un furnizor afectat actualmente este lipsit de alternativa echivalenta pentru a negocia cu un detailist acuzat.

Pe piata romaneasca activeaza in prezent numeroase retele de distributie internationale, dupa cum rezulta si din tabelul prezentat mai jos, fiecare avand dezvoltata o retea de magazine in functie de piata tinta vizata si de specificul grupului. Patrunderea lor pe piata romaneasca a fost determinata de potentialul si posibilitatile de dezvoltare oferite. Evolutia pietei a demonstrat acest lucru, volumul vanzarilor inregistrate depasind asteptarile. Prima companie internationala de retail care a patruns in Romania a fost Metro, in anul 1996. Ulterior, au fost deschise magazine Billa, Gima, Profi, Mega Image, XXL Mega Discount, Selgros, Carrefour, Bricostore, Praktiker, Intermarche, Cora, Univers'All (acest ultim caz ar merita sa devina studiu de caz "interdisciplinar"; remarcam si "aparitia" Carrefour in fosta locatie centrala a Univers'All), Auchan, este gata Ikea si se asteapta Tesco etc. Alaturi de acestea au fost deschise centre comerciale de tip mall, au fost preluate si modernizate foste magazine centrale, au fost deschise retele locale de magazine specializate. Intre timp, au "decolat" regional si primele "branduri" romanesti, parca pentru a-l confirma pe "parintele marketingului".

Conform unui comunicat ERA din 5 aprilie 2006 din Panelul Gfk rezulta ca 52 % din cheltuielile romanilor sunt destinate produselor alimentare. Cat priveste ponderea formatelor de magazine situatia se prezenta astfel: 56% mici bacanii, 16% magazine tip supermarket, 7% magazine tip Cash and Carry, 5% piete deschise, 4% magazine tip hypermarket, 2% magazine tip discount, 10% altele. Se constsata prin urmare ca piata noastra are , comparativ cu Europa de Vest, inca o structura fragmentata.

In mod cert, urmatoarea perioada va aduce schimbari majore pe piata de retail. *Ramane de vazut in ce masura comertul traditional va tine pasul cu dezvoltarea formelor moderne de comert, pe fondul*: cresterii luptei de marketing pentru ocuparea niselor de piata inca libere si identificarea unora noi; sporirii recurgerii la marketingul de participare; cautarii de catre autoritatile responsabile a realizarii echilibrului comercial

indispensabil intre centrul orasului si zonele periferice, evaluand contributia efectiva a implantarilor comerciale atat la viata socio-economica a locuitorilor (a se vedea si comentariul din revista Capital pe marginea studiului efectuat de MEDNET Marketing Research Center, abordand, printre altele: optiunea cumparatorilor romani - tot mai pretentiosi - pentru brandurile consacrate, functia de modernizare si standardizare a supermarketurilor, elementul decisiv al actului de cumparare - care ramane pretul, asteptarile in materie de calitate a produselor si serviciilor[40]), cat si la dezvoltarea economica a zonei in general.

Procesul de globalizare accelereaza vointa distribuitorilor de a rationaliza si imbunatati administrarea (de aici rezulta si accentul pus pe prioritatile in materie de investitii), constatandu-se o generalizare a tehnologiilor care permit schimbul unui volum important de informatii si o constientizare a importantei strategice a unei mai bune cunoasteri a clientelei. Este evidenta asadar *evolutia constanta a "retail-ului"(noi formate, legarea retailerilor compatibili, cai de acces si chioscuri netraditionale, noi canale etc.)*. Tendinta diferitelor canale este de a fi simbiotice. Exista insa si o multitudine de diferente, de exemplu intre comportamentele de cumparare "online" si "offline". Comerciantii cu amanuntul au imbunatatit modul in care se "conecteaza" la clienti. Atat ei cat si producatorii devin tot mai intelepti in considerarea locatiilor cu amanuntul ca fiind mai mult decat un magazin, respectiv si un alt canal "media".

Asistam prin urmare la o multiplicare a modurilor de consum, la modernizarea structurilor logistice, la evolutia conceptelor şi formatelor de magazine. Consumatorii vor tot mai mare posibilitate de alegere, tot mai multe şi mai bune servicii, tot mai multă informatie, tot mai bun raport pret/calitate, tot mai putin timp si energie cheltuite, tot mai mare incredere in distribuitor si in produsele oferite. Pentru aceasta este nevoie de contributia tuturor, inclusiv in materie de implicare in parteneriatul de promovare a culturii concurentei pe care il fundamentam inca din 2001 si de care am amintit si in revista Asociatiei Romane de Marketing.

[40] Vaschi, Maria - Mesajele invizibile de pe rafturile supermarketurilor, Capital, nr. 15/11.04.2007

Tabelul nr. 1.
Principalele retele de distributie din Romania, Universitatea Romano-Americana, TOEMM, 2007

Nr	Nume	Grup	Tip de magazin	Nr. De magazine		Anul intrarii pe piata romaneasca
				Total	Bucuresti	
1	Carrefour	Hyparlo Group	Hypermarket	7	4	2001
2	Cora	Louis Delhaize	Hypermarket	3	2	2003
3	Real	Metro Group	Hypermarket	8	0	2006
4	Auchan	Auchan Group	Hypermarket	1	1	2006
5	Pic	Grupul Pic	Hypermarket	2	0	2004
6	Metro Cash&Carry	Metro Group	Cash&Carry	23	4	1996
7	Selgros Cash&Carry	Rewe Zentral AG	Cash&Carry	13	3	2000
8	BricoStore	BricoStore	Do It Yourself	7	4	2002
9	Praktiker	Metro Group	Do It Yourself	14	2	2002
10	Spar – Hypermarket	Spar	Hypermarket	1	0	2006
11	Spar - Supermarket	Spar	Supermarket	7	0	2006
12	Billa	Rewe Zentral AG	Supermarket	16	3	1999
13	Mega Image	Louis Delhaize	Supermarket	18 (+3)	15	1994
14	Gima (G'Market)	Gima	Supermarket	5	3	1999
15	Interex	Intermarche	Supermarket	9	0	2001
16	Profi	Louis Delhaize	Supermarket (discount)	27 (+7)	0	1995
17	Plus	Tengelmann	Supermarket (discount)	35 (+1)	3	2005
18	Kaufland	Lidl & Schwarz	Supermarket (discount)	20 (+2)	2	2005
19	Penny Market	Rewe Zentral AG	Supermarket (discount)	29	1	2001
20	Penny Market XXL	Rewe Zentral AG	Supermarket (discount)	5	1	2001
21	Artima	Polish Enterprise Fund	Supermarket	19	0	2001
22	Altex	Grup Altex	Specialised store	125	11	1992

23	**Domo**	Domo	Specialised store	110	11	1994
24	**Flanco International**	Flanco International	Specialised store	110	11	1992
25	**Cosmo**	Cosmo	Specialised store	78	9	1998

2.3 Retailing si merchandising, inima magazinului

2.3.1. Intelegerea evolutiei structurii de retail

Globalizarea si integrarea economica si - in acest context (facand trimiteri, printre altele, la comentarii de specialitate din ultimii ani expuse in revista „Distribution d' aujourd'hui", Bruxelles, asupra careia vom insista pe parcursul lucrarii de fata) - *spectrul uniformizarii si altor riscuri determina retailerii* (americanii domina, dar intampina o concurenta din ce in ce mai mare din partea europenilor, mai internationalizati, in special a francezilor si a germanilor; cele mai mari piete de retail sunt SUA si Japonia; in general, dupa volumul vanzarilor, clasamentul distribuitorilor pe tari indica ordinea urmatoare: SUA, Germania (considerand si cash & carry etc.), Franta, Regatul Unit, Japonia; din punct de vedere al formatului magazinelor domina supermarketurile, hypermarketurile, magazinele de proximitate, centrele comerciale, formulele de discount si magazinele specializate; creste colaborarea dintre „offline" si „online", asa cum evidentiem pe parcursul lucrarii, chiar daca semnale recente demonstreaza ca si in zonele din fruntea clasamentului mai sunt inca multe de facut[41]) *sa se concentreze pe managementul riscului specific pietelor globalizate, ceea ce face tot mai complex modelul de afaceri* (consolidand si rationalizand sortimentul de produse de calitate oferit intr-un ambient tot mai inovativ, care sa diferentieze prin atmosfera creata, atitudinea fata de

[41] retailerii online britanici, conform unei cercetari desfasurate de compania de monitorizare web NetExtract si comentat in BizReport din 21.09.2007, asigura doar o alegere limitata de optiuni de livrare posibile; un studiu "Mplanet", comentat de eMarketer - "Web 2.0 Users Go Shopping, But does the tech help persuade them to buy?" in 25.09.2007 - arata ca retailerii care nu vand pe retelele sociale online pot pierde oportunitati, utilizatorii din SUA de tehnologie Web 2.0 cheltuind, de exemplu, aproape 27 miliarde dolari online in trim. II, 2007, coform unui raport comScore; majoritatea respondentilor si-au afirmat receptivitatea de a gasi disponobilitati de vanzari sau discounturi-51%, de a descarca cupoane-51%, iar 3/10 au spus ca ar cumpara produse de pe pagini de Web de retele sociale.

clienti si calitatea seviciilor, inclusiv programe de fidelizare a clientilor prin metode psihologice si materiale; principale preocupari: raportul dintre calitatea seviciilor si costurile marginale; costurile cu formarea, perfectionarea si mentinerea personalului calificat; comunicarea cu clientii in contextul noii revolutii media etc) *in abordarea luptei de a oferi un raspuns adecvat valorii pentru consumatori* (pe fondul accentuarii concurentei si al reducerii preturilor de vanzare, precum si al concentrarilor economice - vezi si interesanta „mutare" de acum doi ani constand in retragerea Wall Mart din Germania si cumpararea magazinelor de catre Metro, al strategiilor de dezvoltare a marilor distribuitori, in general).

Din cercetarea realizata de Euromonitor International[42] rezulta ca *topul mondial al retailerilor* (vanzari in dolari; au fost excluse vanzarile prin cash & carry, servicii alimentare si cluburi depozite) *in 2006* are urmatoarea configuratie:

Tabelul nr. 2.
Clasamentul primilor 10 retaileri in 2006, Euromonitor International

	2005	2006
Wal-Mart Stores Inc.	1	1
Carrefour SA	2	2
Tesco Plc	3	3
Seven & I Holdings Co, Ltd	5	4
Kroger Corp	4	5
Target Corp	6	6
The Home Depot Inc	7	7
Walgreen Co	12	8
Aldi Group	10	9
Royal Ahold NV	8	10

Dupa cum se poate observa din tabelul nr. 1, *primii trei clasati sunt aceiasi* (american, francez, britanic) *ca si in 2005, pe locul 4 a trecut retailerul japonez* (ca urmare a rezultatelor din Hong Kong si Taiwan; Seven & I Holdings domina in Taiwan gratie unui marketing

[42] Raphael Moreau - Top 10 global retailers in 2006, Walgreen and Seven & I Holdings the rising stars in the top 10 global retail ranking, Euromonitor International's research, 16 Jan 2007

inovativ si dezvoltarii de succes a produselor sale gata preparate prin magazinele de convenienta 7-Eleven), *locurile 5-8 sunt ocupate de alti retaileri americani* (Kroger a coborat pe pozitia urmatoare; Walgreen a saltat spectaculos venind de pe locul 12 pe 8, ca rezultat al politicii de dezvoltare agresiva conducand la noi deschideri de magazine de-a lungul SUA; Target si Home Depot si-au mentinut pozitiile), *pe locul 9 este retailerul german, iar pe locul 10 cel olandez.*

Pe primul loc se afla deci mereu acelasi Wal-Mart, companie descrisa pitoresc intr-un celebru articol[43]: fondata de unul dintre primii miliardari americani, Sam Walton, care se mandrea cu produsele "Facut in America" ; avand celebrul motto "Intotdeauna preturi joase" ("Always low prices); companie determinata antisindicat; s-a estimat ca pentru fiecare "supercenter" care se deschide, se inchid alte doua supermarketuri (ale altora); la cartierul principal din Bentonville, Arkansas exista un banner urias pe care scrie: "Cine-ti ia clientii?, urmat de o listare de postere cu "Compania este dorita", respectiv alte lanturi mai mici de supermarket, care, intr-o incercare de a concura cu Wal-Mart, reduce salariile, ceea ce economistii numesc (fara a se potrivi in intregime in acest caz), legea "consecintelor neintentionate".

Intr-un manual de „*retailing*" (toate activitatile - de comert cu amanuntul - implicate in vanzarea de bunuri si servicii catre consumatorul final) al Universitatii Alabama (Scoala de Afaceri, Colegiul de Comert si Administrarea Afacerilor),[44] partener al Universitatii Romano-Americane, se face trimitere inca de la inceput la cateva *aspecte semnificative*:

⇒ concurenta in crestere puternica datorata saturarii a tot mai multe piete cu magazine de retail;

⇒ dezvoltarea planurilor strategice in retailing ca esenta a strategiei concurentiale a devenit de aceea la fel de importanta ca abilitatile de merchandising;

---

[43] Stephen, Andrew - At Wal Mart , "a cult masquerading as a company"(descriere facuta de BusinessWeek) ..., New Statesman, October, 2003, http://www.newstatesman.com/200310270005, Andrew Stephen sees Wal-Mart get bigger and bigger

[44] Mason, J. Barry, Mayer, L. Morris, Ezell. F. Hazel – Retailing, Business Publication Inc.,Irwin, 1988, Third Edition, pag. 1, 29, 33-35, 55-57

⇒ retailerii sunt ca atare mult mai prudenti in alegerea pietelor pe care concureaza, ca si in privinta strategiilor concurentiale si a variabilelor mixului de marketing pe care le utilizeaza;

⇒ segmentarea pietei, pozitionarea pe piata si alte strategii esentiale pentru a concura in mod efectiv au devenit abilitati inalt rafinate.

Dinamicile retailingului pot fi mai bine intelese prin analizarea structurii sale, analizele structurale ilustrand si strategiile prin care retailerii concureaza pe piata relevanta. O clasificare a structurii de retail poate include: locatia, marja, cifra de afaceri, proprietatea, tipul de marfuri comercializate etc. *Tipurile institutionale de retail apar ca urmand un model de evolutie, specialistii considerand insa ca nici o teorie (in general, descriptiva si explicativa si nu predictiva de schimbare institutionala) nu poate explica singura evolutia tuturor tipurilor de unitati de retail.*

Combinatia diferitelor teorii („roata retailingului", „acordeonul de retail", modelul dialectic de schimbare structurala, selectia naturala si comportamentul adaptiv) poate furniza o intelegere cuprinzatoare a evolutiei structurii de retail. O teorie explicativa foarte cunoscuta pentru schimbarile structurale este ipoteza *„rotii retailingului"*, dezvoltata de Profesorul Malcolm McNair de la Universitatea Harvard. Aceasta teorie se bazeaza pe urmatoarele premise: inovatiile institutionale penetreaza sistemul de retail pe baza promovarii bazata pe pretul produselor si serviciilor („pret de apel"); noile preturi joase ale institutiei sunt obtinute printr-o reducere a costurilor de operare facuta posibila prin eliminarea serviciilor magazinului si „zorzoanelor" (neesentiale); dupa stabilirea ca sistem, noua institutie se angajeaza intr-un proces de convingere a consumatorului sa cumpere un articol mai scump sau o cantitate mai mare dect cea intentionata; anagajarea in obtinerea de rezultate mai mari in materie de noi inovatii institutionale.

„Acordeonul de retail" reprezinta o alternativa explicativa: institutia de retail evolueaza de la unitatile de retail bazate pe modele sortimentale largi la linii limitate specializate. Cat priveste *modelul dialectic de schimbare structurala* acesta se bazeaza pe premisa ca retailerii se adapteaza reciproc in fata concurentei „omologilor". Ca atare, la provocarea concurentului dispunand de un avantaj diferential, institutia de retail va adopta strategii si tactici in directia avantajului

respectiv, negand prin aceasta ceva din atractia inovatorului. *Selectia naturala* (sugereaza ca institutiile de retail care pot sa se adapteze mai bine la schimbarile de mediu sunt cele pentru care este cel mai probabil sa supravietuiasca sau sa prospere) si *comportamentul adaptiv* (institutiile de retail evolueaza cand conditiile de mediu conduc catre asa ceva).

2.3.2. Indicatorii industriei de retail

O imagine cuprinzatoare a indicatorilor industriei de retail este oferita de *Federatia Nationala de Retail din SUA* („National Retail Federation"- NRF, www.nrf.com/foundation). Aceasta *a prezentat*, de exemplu, *in luna august 2005 indicatorii industriei de retail* („Retail Industry Indicators", raport pregatit de "The Trade Partnership", Washington, DC pentru *Fundatia NRF*). Raportul evidentiaza printre altele, urmatoarele:

- *cca. 8,6% din totalul PNB al SUA provine din activitatile de retail definit in mod larg* (aceasta cota procentuala reprezinta valoarea ofertelor de produse pentru vanzare catre consumatori, incluzand personal de vanzari, utilitati si alta „valoare adaugata");
- imbracamintea (femei barbati, copii) a reprezentat in anul 2002 *cea mai importanta categorie de produse*, in magazinele de marfuri generale, cumparate de consumatori; produsele de bacanie si alimentare au ocupat *a doua pozitie*, in timp ce *a treia pozitie* a revenit medicamentelor si produselor de ingrijire a sanatatii si de infrumusetare (acestea din urma ocupand *prima pozitie la cumparaturile electronice - „E-shopping" - si cele efectuate prin casele de comenzi prin posta,* urmate de: tot ce tine de computere; imbracaminte);
- 37% din totalul vanzarilor on-line (in crestere si dublandu-se in trei ani) in 2004 au reprezentat cumparaturi legate de voiaj, urmate de cele privind caminele consumatorilor (15%);
- *unul din cinci angajati, in SUA, lucreaza* (fiind deci sectorul cu cei mai multi angajati) *in retail si distributia de servicii legate de produse alimentare si bauturi*; in intervalul 1994-

2004 (perioada incluzand o recesiune) retailul a contribuit la economia SUA cu peste 1,5 milioane locuri de munca, noile locuri de munca in retail reprezentand 7,7% din totalul locurilor noi (*asteptarile fiind de inca 2,1 milioane pana in anul 2012*); in anul 2004 au fost create 384 mii de noi locuri de munca (57 mii *in magazinele de imbracaminte si accesorii*; 22 mii *in magazinele de marfuri generale*; 266 mii *in distributia de servicii legate de produse alimentare si bauturi*);

- cel mai mare volum de vanzari pe unitate de retail a fost inregistrat de institutia de retail asa-numita „Department store", magazin caracterizat printr-o larga varietate si larg sortiment de marfuri, servicii suplimentare, preturi inalte si marje inalte (si cea mai intensiva munca);
- 65% *din angajatii din retail* (unde cca. 50% din total erau femei) *se ocupau in 2004* (1/3 avand 24 de ani sau fiind chiar mai tineri; 12% avand 55 de ani sau chiar peste) *de vanzari* (39,3%) si *servicii* (25,7%);
- 48% *din angajatii din retail in 2004 erau licentiati, urmau o facultate sau au intrat in facultate;*
- peste 1/3 *din angajatii din retail in 2004 lucrau „part-time"*, in medie 21,4 ore pe saptamana (*femeile reprezentand 2/3*); aproape 85% chiar au ales acest lucru;
- *in anul 2002*: jumatate din firmele mici de retail aveau patru angajati sau mai putini (*3/4 din firmele nou infiintate in 2001-2002; majoritatea firmelor de retail care isi inchideau afacerea in aceeasi perioada erau tot din aceasta categorie*); peste 90% din retaileri aveau 19 angajati sau mai putini; *sub 1% din retaileri aveau 500 de angajati sau mai multi*;
- in intervalul 2001-2002 *firmele mari de retail* (cu 100 de angajati si peste 100) *erau apreciate ca fiind cel mai probabil sa se extinda si sa inchida locatiile secundare*;
- in ceea ce priveste *suprafata utilizata*, au fost prezentati indicatori din anul 1997: *numar stabilimente de retail* (de exemplu, in cazul supermarketurilor si al bacaniilor: *67.335*); *vanzari in milioane dolari* (supermarketuri/bacanii:

351.403); *total picior patrat*/10,76 sq. ft. = 1mp (supermarketuri/bacanii: *969.342 mii sq. ft.*); *suprafata de vanzare* (supermarketuri/bacanii: *718.490 mii sq. ft.*); *vanzari pe picior patrat in spatiul de vanzare* (supermarketuri/bacanii: *482 dolari*);

- *vanzarile din retail in anul 2002 erau printre cele mai concentrate in cazul magazinelor de marfuri generale* (numai 4% din firme inregistrau peste 65% din vanzarile totale pe categorie);
- *profitabilitatea industriei de retail tindea in perioada 2000-2004 la o medie de 2-3%*, o rata relativ joasa, *pentru retailerii cu active de 50 milioane dolari si peste*;
- *40% din totalul vanzarilor de retail in perioada 2001-2004 erau realizate in centrele comerciale, incluzand mall-urile* (valoarea acestor vanzari a scazut usor in 2004, cu toate ca numarul centrelor comerciale si mall-urilor a crescut);
- cat priveste *lipsurile la inventar* inregistrate de retaileri, acestea se datorau in anul 2003: *furtului comis de angajati* (*44,8%,* de exemplu, in magazinele de imbracaminte; *56,7%* in magazinele de produse electronice de consum si dispozitive; *44,1%* in supermarketuri); *furtului comis de clienti* (*41%*, de exemplu, in magazinele de imbracaminte; *20%* in magazinele de produse electronice de consum si dispozitive; *33,4%* in supermarketuri); *erorilor administrative* (*11,5%*, de exemplu, in magazinele de imbracaminte; *13,3%* in magazinele de produse electronice de consum si dispozitive; *11,9%* in supermarketuri); fraudei produsa de vanzator (*2,8%*, de exemplu, in magazinele de imbracaminte; *10%* in magazinele de produse electronice de consum si dispozitive; *10,6%* in supermarketuri);
- in ceea ce priveste *utilizarea de catre retaileri*, in anul 2003, *a sistemelor de prevenire a pierderilor si recurgerea la personal specializat*: *95,35* dintre retaileri utilizau alarme contra spargatorilor de magazine; *82,2 %* televiziune cu circuit inchis vizibila, pe viu - CCTV; *78,5%* sistem digital de inregistrare video; *57,9%* CCTV ascuns, pe viu; *52,3%*

cabluri, lacate, lanturi; *49,55%* etichete de securitate electronice, acusto-magnetice; *48,6%* oglinzi de observare; *47,7%* dispozitive de fixare securizata a suporturilor de prezentare; *46,7%* signalectica de impiedicare a furtului comis de clienti; *45,8%* cumparatori misteriosi/cinstiti; 44,9% paznici in uniforma; 40,2% monitorizare video Internet; 37,4% CCTV simulata, vizibila; 29% interfata CCTV bazata pe exceptare POS; 27,1% etichete de securitate electronice cu radio frecventa-RF etc.

- *numarul de stabilimente de retail* era in 2003 de *1.526.956* (din care, de exemplu: *477.294* magazine de produse alimentare si bauturi; *468.876* magazine de marfuri generale; *274.095* benzinarii; *178.642* magazine de imbracaminte si accesorii etc.), iar in 2004 (inregistrandu-se cresterea numarului) de *1.535.030* (din care, de exemplu: *498.151* magazine de produse alimentare si bauturi; *502.845* magazine de marfuri generale; *320.604* benzinarii; *189.997* magazine de imbracaminte si accesorii etc.).

Cel de-al patrulea studiu anual descriptiv al orizonturilor de retail ("*Retail Horizons*: *Benchmarks 2006 - Forecasts 2007*") lansat de Fundatia NRF, cu sprijinul Wells Fargo Retail Finance, este considerat o sursa definitiva de informatie de benchmarking si de analiza in profunzime pentru retaileri, furnizand metode fundamentale privind statistica industriei de retail, cum sunt: vanzari si canale de distributie, state de plata anuale, eforturi de advertising si relatii publice, controale de inventar, beneficii angajati si tehnologia informatiei.

In general, *studiile de cercetare a retailului* (si a serviciilor aferente, de piata - caz in care nu se includ: valoarea ajutorului de stat; valoarea obiectelor supuse reparatiilor) *vizeaza*:

- *indicatorul cifra de afaceri totala a retailerilor* (venituri totale in perioada cercetata rezultate din activitati principale si secundare, fara a include veniturile rezultand din vanzare/transfer al mijloacelor fixe);
- *indicii de volum ai cifrei de afaceri* (provizorii, rectificandu-se periodic, in functie de corijarile efectuate retroactiv de catre firmele care intra in panelul abordat de studiul in cauza), care se calculeaza in

conditii de comparabilitate (metodologica, pret; se recurge la indici de preturi deflatori - calculati prin agregari succesive tinand cont de indicii calculati in baza cercetarii efectuate lunar in privinta preturilor de consum - pentru a evidentia valorile din perioada curenta in preturile perioadei luata ca referinta).

Marii distribuitori definesc tabloul de bord utilizand indicatori de performanta - a caror importanta difera in functie de caratеristicile distribuitorului (format, dimensiune) - calculati in baza informatiilor disponibile in sistemele in cauza, indicatorii de eficienta in materie de spatiu fiind, de exemplu: densitatea vanzarilor/profitului, in unitati pe m.p. (pentru depistarea comportamentului de cumparare nu este semnificativa monitorizarea densitatii vanzarilor, datorita evolutiei rapide a preferintelor); disponibilitatea stocurilor; raportul procentual intre spatiul de vanzare si cel de nevanzare; densitatea liniarelor.

Distribuitorii utilizeaza pentru operatiunile curente (se face o delimitare evidenta intre indicatorii de raportare financiara si indicatorii operationali, cum sunt cei de productivitate) *evolutia marjei brute* (masurata trimestrial; rol limitat) si *cresterea totala a vanzarilor* (monitorizandu-se atat vanzarile, cat si profitul pe angajat). *Istoricul vanzarilor* (considerand legea lui Pareto 20/80 se apreciaza ca o categorie de produse este optimizata cand: 50% din produse realizeaza cca. 90% din cifra de afaceri, iar 20-30% din produsele referentiate realizeaza 70-80%; practica poate conduce si la alte situatii, in functie de categoria de produse), *cererea de produse*, *intensitatea cererii privind categoria de produse*, *vanzarile medii lunare*, toate acestea constituie puncte specifice analizei vanzarilor. Modificarea mediului in punctul de vanzare constituie una din cauzele evolutiei cifrei de afaceri a retailerilor.

O interesanta lucrare de cercetare,[45] din *9 ianuarie 2007*, pornind de la constatarea ca numeroase lucrari argumenteaza ca *vanzarile, inventarul si marjele brute pentru un retailer sunt interlegate, au construit un model de ecuatie simultana pentru a stabili aceasta interrelatie la nivel de firma.* In baza datelor financiare disponibile in mod public autorii au estimat sase efecte cauzale printre vanzari,

[45] Kesavan, Saravanan, Gaur, Vishal, and Raman, Ananth - Incorporating Price and Inventory Endogeneity in Firm-Level Sales Forecasting, http://www.hbs.edu/research/

inventar si marje brute, rezultatele cercetarii aratand ca vanzarile, inventarul si marjele brute sunt endogene in mod reciproc. Cercetatorii furnizeaza *noi dovezi ale impactului inventarului asupra vanzarilor, estimand, totodata, efectele variabilelor explicative (cum sunt cresterea magazinului, proportia inventarului nou, investitia de capital pe magazin, cheltuieli cu procesul de vanzare, indicele sentimentului de consum asupra vanzarilor, inventar si marja bruta)*. Modelul propus poate fi utilizat la: *compararea simultana a performantelor retailerilor in materie de vanzari, inventar si marje brute; la generarea prognozei vanzarilor chiar cand vanzarile au fost conduse utilizand inventarul si marja bruta*. Prognozele vanzarilor din modelul in cauza sunt, in testele numerice, mai exacte decat modelele din seriile de timp care ignora inventarul si pretul, precum si decat prognozele din analizele financiare.

2.3.3. Rolul planului de merchandising in contextul evaluarii strategiei concurentiale a retailerului

La inceputul lunii septembrie 2007 William Matthies (celebru pentru al sau "Coyote Insight", cu ale sale "*trei adevaruri*": "mai mult nu nu este mai bun", "traditia are nevoie de ajustari", "actiunea vorbeste mai tare decat datele")[46] isi exprima opinia ca *retailerii nu au nevoie sa li se spuna cat de important este merchandisingul in magazine*, ci mai bine sa le vezi suma tuturor magazinelor lor ca fiind mai importanta decat valoarea totala a produselor individuale ele insele. "Gandeste-te - argumenta Matthies - la merchandisingul tau in magazine ca la o roata de vagon... Alternativa la merchandisingul roata de vagon este ceea ce este in mod tipic in multe magazine... fa-ti timp si gandeste ca un consumator... Tu vinzi produse dar ei cumpara solutii, "suma colectiva" a ceea ce tu oferi pentru vanzare".[47]

In selectarea pietelor tinta retailerii pot sa recurga la mai multe strategii (agregare, segmentare extrema, segmentare partiala etc.),

[46] http://www.coyoteinsight.com/

[47] Matthies, William - Wagon Wheel Merchandising: Retailing Lessons From The Old West, Twice. New York, a division of Reed Elsevier, Inc., Sep 3, 2007, Vol. 22, Iss. 18, pg.36, http://proquest.umi.com/pqdweb

dezvoltand un *plan de atragere a consumatorilor tinta* (cautand sa-i inteleaga) si neneglijand nici un aspect al *procesului de planificare*: evaluare alternative de desfasurare a afacerii, decizii privind locatia magazinului, concordanta dintre strategia generala si abordarea problematicii resurselor umane etc.

Retailerii elaboreaza si un plan prin care schiteaza cum vor concura pe pietele alese si cum se vor diferentia de cei care concureaza pentru aceeasi clienti (*strategie de pozitionare dezvoltata prin combinarea variabilelor mixului de retailing*: produs, pret, prezentare, promovare, vanzare personala, servicii pentru clienti; combinatia este esentiala pentru implementarea strategiei). *Optiunile strategice* ale retailerilor includ: *penetrarea pietei* (strategii urmarind: cresterea numarului clientilor, cresterea cantitatii cumparate de clienti, cresterea frecventei de cumparare), *dezvoltarea pietei* (atargerea de noi segmente de piata, schimbarea completa a bazei clientului - evolutie operationala), *imbunatatirea productivitatii* (imbunatatirea castigurilor prin reduceri de costuri, cresterea cifrei de afaceri printr-un mix de marfuri imbunatatit, preturi si marje crescute) etc.

Iar cum implementarea este o parte a strategiei, *retailerul trebuie sa-si asigure feedback-ul privind rezultatele obtinute,* ceea ce implica o *evaluare periodica a eficacitatii strategiei concurentiale pe termen lung.* Aceasta evaluare, care garanteaza sprijinul dat de variabilele mixului de retailing strategiei firmei, *acopera elementele unui plan cu urmatoarele sectiuni*: planul de merchandising; planul de stabilire a preturilor; planul de advertising si promovare a vanzarilor; planul financiar; planul facilitatilor fizice; sistemul informatiei de retail; planul de resurse umane.

Planul de merchandising contine urmatoarele puncte:

1. Care este modelul de crestere a liniilor de produse existente?
2. Este portofoliul liniei de produse echilibrat? Ar trebui adaugate sau eliminate unele linii de produse?
3. Ar trebui modificata largimea sau adancimea liniei de produse?
4. Care sunt punctele tari ale brandurilor individuale desfasurate?

BCU IAȘI CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

5. Sunt pozitonate adecvat liniile de produse impotriva concurentei si in sprijinul planului de marketing?
6. Dispune firma de un plan adecvat de control al utilizarii cumparaturii planificate („open-to-buy" – OTB)?
7. Se efectueaza controale de inventar adecvate?

Nu exista nici un dubiu in privinta relatiei directe esentiale intre planificare (procesul de monitorizare a indeplinirii planurilor constituie aspectul de control al managementului marfurilor si al cheltuielilor) *si control* (planurile sunt evaluate in functie de datele de control si dezvoltate in consecinta). *Pentru controlul planului de merchandising* s-au folosit in mod uzual *doua sisteme*:

- *controlul banilor cheltuiti*, pentru a controla investitia efectuata in inventar (inventarul initial; ce s-a adaugat pe stoc; cat din inventar a iesit din stoc; cat din inventar este acum disponibil);
- *controlul unitatii* (schimbarile de pret nu afecteaza unitatile; *sortimentul fiind,* asa cum vom vedea, *numarul de unitati care se tin in stoc* - „SKUs"/„stock-keeping units", inventarul mediu al unui articol, care nu trebuie confundat cu numarul de articole - *dintr-o categorie de produse)*, pentru a controla aspectele de largime si adancime ale sortimentului, ale balantei stocului (intre inventare si vanzari; cifra de afaceri a marfurilor - inventarul - reprezinta de cate ori este vandut un SKU, de obicei in termeni anuali).

Controlul eficient si eficace al banilor cheltuiti presupune prin urmare un sistem de inregistrare a inventarului. OTB a fost considerat unul dintre cele mai valoroase produse ale unui sistem de control al banilor cheltuiti in retail, controlul acestor bani furnizand informatia esentiala (inventare la inceput de luna - BOM si la sfarsit de luna - EOM) pentru stabilirea OTB (care se determina prin deducerea „angajamentelor" facute din cumparaturile planificate).

Lantul de magazine Supervalu[48] a pornit pe drumul remodelarii pe termen lung (80 de magazine remodelate in 2006; 75 care se deschid in 2007 etc.), avand un plan de dezvoltare pentru fiecare format din cele

[48] Desjardins, Doug – Supervalu remodeling for the future, Retailing Today, New York, Apr 23, 2007, Vol.46, Iss. 6, Lebhar-Friedman, Inc. Apr 23, 2007, http://proquest.umi.com/pqdweb

2526 magazine (aflandu-se in parteneriat cu Target pentru a ajuta retailerul sa-si dezvolte primul sau centru de distributie alimentara; activitatea sa atat cu supermarketuri conventionale, cat si cu magazine de specialitate demonstreaza evolutia companiei nu numai pe linia acomodarii dimensiunii sale largi, dar si pentru a capitaliza tendintele in activitatea de retail cu produse alimentare (produse alimentare de convenienta, produse organice si servicii de ingrijire a sanatatii etc.). In ceea ce priveste *noile initiative de merchandising*, acestea includ dezvoltarea sortimentelor organice la produsele perisabile si in bacanie intr-un "magazin in cadrul magazinului" denumit "Wild Harvest" . *Noul concept de merchandising* este caracterizat si de linii de carne dezvoltate, produse proaspete si mese pregatite. De asemenea, 2007 marcheaza si *dezvoltarea unei scheme de merchandising* (club) lansata in noiembrie 2006 ("Premium Fresh & Healthy", constituind exemple de partajare a celor mai bune practici), concept care "reincarca" tot magazinul: mai bun gust, produse de mai mare valoare usor de preparat, usor de gasit, livrate cu un serviciu remarcabil, *programul surprinzand si incantand clientul* tocmai prin oferirea unei experiente deosebite in magazin.

2.3.4. Abordarea de merchandising

Daca *managementul marfurilor* („Merchandise management") inseamna managementul componentei produs a mixului de marketing, iar *distributia marfurilor* („Merchandise distribution") constituie un aspect al managementului marfurilor in organizatii multiunitati in legatura cu aducerea marfurilor din centrele de distributie in magazinele individuale, *merchandising* inseamna sa ai marfurile potrivite, la pretul potrivit, in locul potrivit, la timpul potrivit, determinand vanzarea potrivita prin abordarea potrivita pentru clientii tinta ai magazinului.

Abordarea de merchandising inseamna tocmai aceasta abordare de catre magazin a clientilor, putand vorbi - ca si in cazul abordarii clientului de catre personalul de vanzare[49] - de *o abordare legata de marfuri si una legata de serviciu.*

[49] Mason, J. Barry, Mayer, L. Morris, Ezell. F. Hazel – Retailing, Business Publication Inc.,Irwin, 1988, Third Edition, pag. 324, 356, 373, 404-405, 462, 542, 547-548

Pentru aceasta, in contextul procesului de comercializare, se recurge la *tehnici* (care permit prezentarea in cele mai bune conditii materiale si psihologice a produselor si serviciilor) *cu rol promotional*[50]: amplasarea optima a produselor, pe suporturi de prezentare, in punctele de vanzare; punerea in valoare a modului de vizualizare a produselor in aceste puncte; modaltati atractive de sprijinire a produselor intre ele in cadrul activitailor de vanzare. Aceste tehnici, dincolo de utilizarea lor in industria de retail, au un rol deosebit si in cazul targurilor, expozitiilor, saloanelor de diferite profiluri etc.

Un caz educational interesant, de exemplu, in acest context, este si cel privind un master (considerat unic de catre initiatori), care formeaza experti de *managementul marketingului pentru moda, frumusete si cosmetica*, in contextul in care, in abordarea italiana respectiva,[51] inca din startul studentiei, este stimulata *eliberarea creativitatii* (fiecare student produce propriile "mini colectii" si dezvolta proiecte experimentale, iar de-a lungul unei consacrate prezentari de moda ("Fashion Show") are loc *o expozitie de marketing atat cu suporturi de prezentare, cat si cu caseta de prezentare multimedia* ("multimedia showcase") "D@c" ("Design Alliance Community"), care constau in evaluari interactive, simulari hardware si software, animatii, obiecte si ambiente. Ceea ce constiuie, printre altele si o oprtunitate de explorare a unor calitati ale acelora care - *valorificand un spatiu in care isi dau mana realul, virtualul si imaginarul* - pot da *un nou contur si meseriei de merchandiser vizual.*

2.3.5. Filosofia si arta merchandisingului si elementele valorii pentru client

Se considera ca marfurile sunt locul logic[52] pentru a incepe o discutie despre avantajul concurential pe piata, deoarece fara acestea nu poate exista un stabiliment de retail. *Managementul este cel care trebuie sa recunoasca schimbarea si sa o identifice intr-un mod care este compatibil cu strategiile de merchandising.*

---

[50] Balaure, Virgil (coordonator) – Marketing, Editura Uranus, Bucuresti, 2000, pag. 443-445

[51] http://www.polimoda.com/

[52] Mason, J. Barry, Mayer, L. Morris, Ezell. F. Hazel - Retailing, Business Publication Inc.,Irwin, 1988, Third Edition, pag. 305-306, 308, 310, 319, 321

Intreaga filosofie de merchandising si postura strategica a managementului isi asuma, de exemplu, o importanta critica in planificarea factorilor de largime sortimentala. Imaginea totala pe care managementul doreste sa o proiecteze magazinul si strategia asumata pentru a indeplini obiectivele afecteaza deciziile asupra factorilor de largime sortimentala si importanta relativa a fiecaruia dintre acestia. *Preocuparea centrala consta in a sesiza legatura dintre aspectele operationale si creative ale merchandisingului*: din cauza naturii artistice si creative a merchandisingului, accentul se pune pe „cum sa", mai degraba decat pe „ce" si „de ce");

Sa ne oprim asupra unei culturi organizationale celebre, cea a corporatiei Dayton-Hudson, astazi „*Target Corporation*" si aflata in anul 2006 pe listele "*Fortune 500*" si „*Forbes 2000*", „Target" fiind o *adevarata colectionara de prestigioase premii americane*:

- "*Business Week's 25 Most Innovated Companies*", 2006;
- "*Design Mover of the Year*" (acordat de revista "Creativity"), 2006;
- "*Waste Reduction Award*" (acordat de Keep America Beautiful, Inc.), 2006;
- "*Best Employer for Healthy Lifestyle*" (acordat de National Business Group on Health), 2006;
- "*Housewares Design Award*" (acordat de HomeWorld si de International Housewares Association), 2006;
- "*Commendation Award for Home Innovation*" (acordat de Home Safety Council), 2006;
- "*Good Buy Award*" (acordat de Good Housekeeping Institute), 2005;
- "*Retailer of the Year Award*" (acordat de American Apparel and Footwear Association), 2005 etc.[53]

In *filosofia de merchandising* a corporatiei Dayton-Hudson[54] - bazata pe furnizarea de valori asa cum sunt acestea definite de client - managementul crede ca *atunci cand clientii vor sa ia o decizie legata de unde sa cumpere ei cauta cinci elemente*: dominanta (*cel mai bun*

[53] http://www.target.com/gp/homepage.html

[54] Skipp, D. Ralph, Jr. - Retail Merchandising: Principles and Application, Boston, Houghton Mifflin, 1976,pag. 12-14

sortiment posibil in categoriile de produse disponibile in magazine); calitate (*nu numai a produselor, ci si a managementului, a serviciului, a mediului de efectuare a cumparaturilor*); moda (*schimbare in pas cu timpul si directie pentru fiecare articol care se vinde in magazin*); convenienta (*respect pentru timpul clientilor - usor sa cumperi, fara agitatie, stiind ca satisfactia este garantata*); pret (*straduinta pentru preturi competitive si definirea a ceea ce inseamna aceasta pentru clienti*).

In acest context, *o parte integrala a procesului de merchandising* (de identificare rapida a tendintelor in materie de produse si de raspuns rapid in consecinta) *consta in cinci faze*: testare (*cand cumparatorii stocheaza testand o cantitate mica dintr-un nou articol*); molipsire (*cand si daca articolul de test incepe sa prinda*); prevarf (*cand popularitatea articolului creste inca*); postvarf (cand ritmul de crestere incepe sa scada); iesire (*cand clientul si-a pierdut interesul*).

Aceasta demonstreaza ca *planificarea de merchandising* (incluzand toate activitatile necesare asigurarii echilibrului intre inventare si vanzari; este recomandabila abordarea interactiva, de sus in jos si de jos in sus) inseamna de fapt:

- *managementul intalnirii nevoilor in schimbare ale clientilor* (schimbari de valoare pentru clienti);
- *interpretarea tendintelor*;
- *adaptarea la elementele volatile ale valorii pentru client.*

In evolutia sa fireasca, merchandisingul a cunoscut o serie de *ajustari filosofice, cum sunt*: licentierea conceptului pus in vanzare (*considerata o importanta strategie de merchandising*); strategia de marci de distribuitor versus marci de producator (*pentru orice categorie de produse si orice liniar, pozitia mixului ideal este considerata critica; suplimentar apare aici si cazul produselor generice, care poarta doar desemnarea tipului de produs pe ambalaj*). Programele de marci de distribuitor au fost derulate de retaileri pentru:

- a se apara impotriva concurentei recurgand la preturi scazute;
- a se proteja imptriva comportamentului inconstant al consumatorilor reactionand la acceptarea marcilor de producator;

- a oferi o alternativa la firmele care prezinta in catalog in mod virtual toate marcile de producator competitive;
- a garanta o oarecare exclusivitate de piata;
- a obtine un grad de control asupra programelor de merchandising;
- a proteja marjele de profit.

Sa ne imaginam, de exemplu, cu ce provocare se confrunta un distribuitor din lumea reala care stie ca ai sai clienti tinta individuali sau organizationali pot calatori oricand in lumea virtuala, intalnindu-se cu ademenitoare comunicari, cum este si cea care urmeaza: "*Al tau << One-Stop-Shop >> pentru cadouri de afaceri, articole promotionale si premii. La R&R noi iti intelegem principalele cerinte – un produs de calitate, la un pret rezonabil si livrat in cadrul timpului tau disponibil... Catalogul nostru online are acum peste 60.000 de produse din care sa alegi si este actualizat zilnic cu noi idei de produs! Click aici... idei creative de marfuri promotionale si comparatii de produse. Ai acces lejer la 64137 produse individuale de la 1647 producatori si angrosisti de-a lungul Europei. Bucura-te de cautare si de descoperirea primei baze de date de produs a Europei*!"[55]

2.3.6. Mecanica planificarii de merchandising

Aceasta include abordarea mai multor *aspecte*:

a) *termeni esentiali* (*linia de produs* - toate produsele/serviciile oferite de o firma de retail - definita in termeni de *varietate/categorii* si de *sortiment* – selectia disponibila pentru orice categorie de produse existenta intr-un liniar, respectiv numarul de unitati tinute in stoc dintr-o categorie – „SKUs");

b) *balanta stocului* (cu cele trei elemente: largime, adancime, total bani pentru inventar);

c) *bugetul de merchandising* (cu cele patru elemente: vanzari, inventar sau stoc, reduceri, cumparari);

d) *planificarea largimii si adancimii sortimentului* (din momentul in care retailerul stie cat cheltuie pentru stoc, el trebuie sa decida si cat cheltuie pentru largimea sortimentului si cat pentru

[55] http://www.randrbusinessgifts.co.uk/

adancimea acestuia – cantitati; deciziile privind proportia relatiilor intre diferiti factori sortimentali se bazeaza pe multi factori de complexitate in legatura cu obiectivele magazinului si cu „arta" de merchandising a retailingului);

e) *planificarea cheltuielilor* (considerata la fel de importanta ca si managementul marfurilor; exista trei sisteme traditionale de clasificare a cheltuielilor: natural, functional, centru de cheltuieli).

In incercarea de a se diferentia fata de concurenta retailerul trebuie sa fie insa foarte atent in tratarea diferitelor aspecte. De exemplu, *in ceea ce priveste latimea liniei* (care poate fi copiata usor de concurenta), in contextul in care - asa cum atrageau atentia Jack Trout si Steve Rivkin[56] - *oamenii sunt coplesiti de alegere, care cauzeaza confuzie si face deciziile dificile.* In comertul cu amanuntul „cea mai mare alegere " este considerata o mantra, cu supermagazine sau „ucigasi de categorie" devenind de succes datorita utilizarii abordarii „totul sub acelasi acoperis" si a discounturilor mari pentru a taia nisele. *Se pune problema cum sa fie conduse selectiile nesfarsite de inventare SKU si ce este de facut ca sa nu alienezi*:

- grupurile cheie de consumatori cu labirinturile fara de sfarsit ale culoarelor din magazin;
- consumatorii in varsta cu loturi uriase de parcare si suprafata mare a magazinului;
- parintii care cu copilasii dupa ei nu au timp sa inteleaga expunerea magazinului.

Tocmai de aceea este recomandabila asigurarea orientarii in privinta a ce si unde sa cumperi (asa cum se ofera pe Web).

[56] Murray, Chris and the Editors of Soundview Executives Book Summaries – Marketing Gurus: Lessons from the best Marketing Books of all Time, Concentrated Knowledge Corp, DBA Editors of Soundview Executives Book Summaries, 2006, USA, pag. 8, comentand "Differentiate or die. Survival in Our era or Killer Competition", de Jack Trout si Steve Rivkin

Capitolul 3.
Angajarea in comunicarea cu clientul magazinului determinand actiunea sa

3.1. Comportamentul consumatorului in magazin, o puternica tinta
3.2. Marketingul cumparatorului ("Shopper Marketing") si misterul actului de cumparare
3.3. Cum este abordat drumul de la intentia de cumparare la cumpararea efectiva
- 3.3.1. Organizarea magazinului
- 3.3.2. Prezentarea produsului
- 3.3.3. Ambalajul produsului
- 3.3.4. Atmosfera magazinului
- 3.3.5. Imaginea magazinului

3.4. Merchandising. Definitie si noi axe de inovatie
- 3.4.1. Merchandising, un ansamblu de studii si tehnici de aplicare
- 3.4.2. "Roza merchandisingului" si merchandisingul emotional

Am aratat mai inainte ca obiectul de studiu al marketingului isi are originea in cercetarile economistilor de la sfarsitul secolului XIX cu privire la natura procesului de distributie. Philip Kotler reamintea intr-o carte publicata acum doi ani[57] ca:

- un set cheie de concepte creeaza un fundament pentru managementul marketingului si o orientare de marketing holistic;
- omul de marketing trebuie sa inteleaga nevoile, dorintele si cererile pietei tinta, ceea ce nu este intotdeauna simplu, multi consumatori nestiind ceea ce doresc de la un produs/serviciu;
- rar poate omul de marketing sa satisfaca pe fiecare pe o piata, din care cauza ia startul impartind piata in segmente, hotarand care dintre acestea reprezinta cea mai mare oportunitate (piete tinta pentru care se dezvolta o oferta de piata pozitionata in mintea cumparatorilor

[57] Philip Kotler, Kevin Lane Keller – "Marketing Management",Twelfth Edition, Pearson Prentice Hall, 2005, Pearson Education Inc., pag. 24-26, 150, 203, 346-348, 352

tinta ca livrand aumite beneficii centrale – marca (brandul) fiind o oferta dintr-o sursa cunoscuta);

- *o oferta este de succes daca livreaza valoare* (triada valorii pentru client = calitate, service, pret) *si satisfactie* (judecati comparative individuale rezultand dintr-o performanta perceputa a produsului in relatie cu asteptarile) cumparatorului tinta ;

- omul de marketing utilizeaza trei canale de marketing: de comunicare, de distributie si de serviciu;

- canalele de distributie (utilizate pentru etalarea, vanzarea sau livrarea produsului fizic sau serviciului catre cumparator sau utilizator) includ distribuitori, angrosisti, retaileri si agenti;

- in spiritul abordarii de piata concurentii (directi si indirecti; analiza concurentei de catre o firma presupune monitorizarea a trei cote: de piata, de "minte" si de "inima"; apararea cotei de piata implica recurgerea la inovatia continua; extinderea cotei de piata poate imbunatati profitabilitatea) sunt firmele care satisfac aceeasi nevoie a clientului;

- abilitatea firmelor de a performa intr-unul sau mai multe moduri decat pot sau nu vor reusi concurentii inseamna avantaj competitiv (preferabil a fi durabil);

- eficienta distributiei presupune cautarea economiilor in materie de inventar, de locatii de depozitare si modalitati de transport;

- *este sarcina omului de marketing sa inteleaga comportamentul consumatorului in fiecare stadiu al procesului tipic de cumparare* (recunoasterea problemei, cautarea informatiei, evaluarea alternativelor, decizia de cumparare, comportamentul post cumparare).

Angajarea in comunicarea cu clientii in asa maniera incat acestia sa ia decizia de cumparare, iar apoi sa devina sustinatori ai ofertei firmei ramane problema de fond pentru orice afacere. Michael Lowenstein,[58] consultant de managementul fidelitatii clientului, considera ca provocarea consta in a crea o promovare a principiilor atat in interior cat si in exterior, dand ca exemplu si cazul IKEA, care se distinge printre companiile de retail printr-o interesanta combinatie: concept unic de

[58] Lowenstein, Michael - Make Both an Emotional and Rational Appeal to Your Customers: Inside-Out and Outside-In Commitment and Advocacy, Sep. 24, 2007, http://www.customerthink.com/article/make_emotional_rational_appeal_customers

vanzare; preturi reduse; serviciu deosebit; echilibru intre angajamentul clientului si aprovizionarea cu produse, managementul inventarului si programul de training al personalului fara egal. El pledeaza pentru modificarea tehnicilor de comunicare sau crearea unora noi si regandirea interactiunilor dintre angajati si clienti de asa natura incat pozitionarea lor sa genereze sustinatori printre bazele de clienti, beneficiind de comentariile favorabile (impartasirea de informatii intre prieteni), gratie utilizarii adecvate a relatiilor si tehniciilor de actualitate si evaluand corespunzator eficacitatea returnarii de la client si nivelul monetizarii initiativelor.

De menționat că, o comunicare eficientă cu consumatorii are rolul de a:

- *informa, educa, facilita înțelegerea* de către clienți a *serviciilor* oferite de firmă - unde și când pot cumpăra aceste servicii, care este prețul lor, pe cine pot contacta în caz de necesitate și, mai ales despre beneficiile pe care le pot obține în urma achiziționării lor (contribuind astfel la formarea unei imagini favorabile a companiei prestatoare în rândul consumatorilor);
- *convinge* segmentul de consumatori ales drept țintă soluția optimă pentru satisfacerea nevoilor lor este oferta specifică firmei respective și nu a concurenței;
- *aminti* consumatorilor actuali și potențiali întreaga ofertă pusă la dispoziție și de a-i convinge să cumpere; întrucât așteptările consumatorilor sunt influențate și de promisiunile publicitare făcute de întreprindere, trebuie să menționăm că acestea nu trebuie să supraevalueze nivelul calitativ al ofertei firmei, ci să prezinte un profil real al acesteia;
- *menține un contact permanent* cu clienții actuali, punându-le la dispoziție date și informații necesare pentru a beneficia la maximum de produsele și serviciile oferite, în concordanță cu nevoile și comportamentul de cumpărare a fiecăruia dintre ei;
- *fideliza și de a câștiga încrederea clientelei* de a stabili relații preferențiale pe termen lung, printr-o prestare a serviciilor la un nivel superior promisiunilor realizate, încântând astfel consumatorii.

Suntem de părere că, o comunicare eficientă cu consumatorii prin dezvoltarea unui sistem adecvat de relații cu aceștia conduce la

îndeplinirea atât a aşteptărilor consumatorilor, cât şi a intereselor pe termen lung ale companiei[59].

3.1. Comportamentul consumatorului in magazin, o puternica tinta

Proces dinamic, comportamentul consumatorului constituie o veritabila tinta de studiu pentru omul de marketing preocupat permanent de obtinerea unui retur mai mare al investitiei facute in relatia cu consumatorul, cu serviciul pentru acesta, cu tehnologiile de marketing si vanzari. Provocarea consta in *a identifica nevoile consumatorilor, in a intelege mecanismele complexe de transformare a a acestor nevoi in cerere de produse si servicii pe piata relevanta, descoperind de ce aleg acestia pe unele si nu pe altele* (a se vedea si noua cultura de consum creata, pe de o parte, de hard discounteri si - pe de alta parte - de retailerii multicanal cum sunt Wal-Mart, Target, Best Buy[60]) *si raspunzand cu produsele si serviciile potrivite, la un pret potrivit, intr-un loc potrivit si intr-un moment potrivit.* Practica a demonstrat ca strategiile construite in baza ascultarii consumatorilor au mai mari sanse de reusita fata de cele bazate doar pe intuitie manageriala. Din ce in ce mai multi consumatori incep sa valorizeze produsele si marca (brandul) pentru propria lor proiectie, mai degraba decat numai pentru proiectarea performantei sau a stilului lor de viata (a se vedea, de exemplu si comentariul din revista Capital legat de faptul ca anul 2007 este cel al deschiderii pietei romanesti pentru produsele de lux)[61]. Firmele se

---

[59] Purcarea, Th., Ratiu, Monica - Comportamentul consumatorului, o abordare de marketing, Editura Universitatii Carol Davila, Bucuresti, 2007, pag. 222

[60] eMarketer, 16.05.2007, Where Are All the Online Shoppers Going? "Just looking, thank you"; Jeffery Grau, Analist Senior la eMarketer Senior si autor al ultimului raport "US Retail E-Commerce: Entering the Multi-Channel Era", 2007 atragea atentia ca impactul Internetului asupra vanzarilor in retail nu este limitat doar la ceea ce se cumpara online, consumatorii utilizand mai mult ca niciodata Web ca un instrument de cercetare de produs, indifferent daca efectueaza cumparatura pe o pagina de Web sau intr-un magazine; analistii comertului electronic opineaza ca vanzarile din magazin influentate de Internet sunt mai mari decat vanzarile online si chiar cresc intr-un ritm mai rapid, utilizatorii de Internet adulti vizitand in mod tipic patru sau mai multe pagini de Web in cursul efectuarii cercetarii de produs; un alt studiu, "Multi-Channel Shopping Transformation Study", al "e-tailing group" in parteneriat cu "J.C. Williams Group" si "Start Sampling" a aratat, printre altele cum cataloagele (36%) au fost canalul offline care au condus cel mai mult clientii spre paginile de Web.

[61] Birzoi, Vali, Razvan, Zamfir - Marcile de lux ies la promenada pe Calea Victoriei, Capital, nr. 21/23.05.07

reorienteaza spre potentarea relatiilor existente cu consumatorii, accentul schimbandu-se de la generarea tranzactiei la cultivarea relatiei, noua concentrare pe consumator solicitand nivele sporite de informatie relevanta pentru maximizarea profiturilor prin cresterea valorii consumatorului pe termen lung.

În "Noua Economie", clientul este cel care inițiază tranzacția de afaceri. Conform notei editorului "Harvard Business School Working Knowledge" la un valoros articol al unor prestigioşi autori[62], conducerea relației cu clientul reprezintă cea mai importantă dimensiune a strategiei firmei. Utilizând Balanța Scorecard, *Robert S. Kaplan şi David P. Norton* au analizat cele *patru procese esențiale ale managementului clientului* (acesta reflectând mult din ceea ce este nou în strategia de afaceri modernă) :

- *selectarea clientului* (care este la inceputul lanțului valorii : "customer pull"; el trebuie înțeles, segmentând piața în nişe şi selectând segmente țintă pentru care să creezi propuneri de valoare unice pe care să le poți apăra);
- *achiziția clienului* (cea mai laborioasă şi costisitoare parte a managementului clientului; are în vedere programe de comunicare potrivite segmentelor de clienți doriți; rata de succes se măsoară în funcție de numărul solicitărilor de propunere de valoare unică primite, respectiv câți dintre clienții țintiți au devenit activi);
- *retenția clientului* (prin livrarea acelei propuneri de valoare capabilă să îl facă pe client să nu simtă nevoia să privească în altă parte; asigurarea serviciului de înaltă calitate este esențială: monitorizarea nivelului serviciului; feedback asupra performanței firmei prin întărirea dialogului vânzător/client; construirea relațiilor care descurajează defectarea);
- *creşterea clientului* (cresterea valorii fiecărui client existent, chiar în termeni de "valoare pe tot timpul vieții";

[62] Kaplan, Robert S. si Norton, David P. – Keeping Your Balance With Customers, *HBS Working Knowledge,* July 14, 2003, citat de Purcarea Th., Rațiu, Monica in lucrarea Comportamentul consumatorului, o abordare de marketing, Editura Universitatii Carol Davila, Bucuresti, 2007, p. 202-203

achiziția de noi clienți este dificilă și costisitoare; strategiile de creștere a clientului implică în general extinderea cotei de cheltuieli a fiecărui client prin extinderea gamei de produse și servicii a firmei, ceea ce presupune vânzare încrucișată către client și parteneriat cu acesta, respectiv stabilirea unei relații mai personale, de cunoaștere, înțelegând afacerea clientului).

„Parintele" marketingului de „guerrilla", Jay Conrad Levinson[63] arata recent cum se considera consumatorii din 40 de tari (raspunzand la intrebarea: Ce fel de consumator sunteti?): 29%, cauta sa faca o afacere (37% in S.U.A.); 27%, cautatori de pret (36% in S.U.A.); 23% fideli marcii (11% in S.U.A.); 21%, inovatori de lux (17% in S.U.A.).

Studiul de identificare a consumatorilor sta la baza definirii limitelor unei zone (vad) comerciale pentru un magazin, hartile studiului indicand *puterea de atractie a magazinului*, care depinde de: marimea magazinului; varietatea produselor, a raioanelor si a serviciilor oferite; amplasare, acces (criteriul principal fiind timpul de deplasare: cca. o ora in cazul unei mari suprafete specializate, 30 minute pentru hipermarket, 10 minute pentru supermarket etc.), conditii de parcare; valorile oferite consumatorilor (imaginea proiectata), tinand cont inclusiv de faptul ca acestia se informeaza in mod diferit. Grupurile constante si reprezentative de consumatori sunt considerate un mijloc eficace de obtinere a unei reactii de raspuns necesar in realizarea unei imagini adecvate.

Interesul consumatorului este trezit, de exemplu, de produsele noi beneficiind de publicitate intensa. Promovarea, ca element al strategiei de comercializare, urmareste (dincolo de cresterea vanzarilor si a profitului) pe termen lung asigurarea fidelitatii clientilor magazinului. In cazul unor clienti actuali activitatea eficienta de promovare contribuie la consolidarea fidelitatii acestora. Pentru noii clienti ea constituie un mijloc de prezentare a produselor si serviciilor din magazin, punand accent pe *pret* (care atrage consumatorul), *valoare* (la consumator) si *serviciu* (pentru consumator). Serviciul contribuie la cresterea fidelitatii clientului.

---

[63] Levinson, Conrad Jay, Levinson, Jeannie and Levinson, Amy - What Sort of Consumer AreYou? Guerrilla Marketing International, 2007, Guerrilla Marketing Weekly Intelligence Tip, 9-10-07

Comportamentul consumatorului in magazin este din ce in ce mai cercetat (locul vizitat in magazin, maniera in care procedeaza, numar de cumparaturi efectuate, cati utilizeaza liste de cumparaturi, cati trec sau nu printr-un loc anume, cati cumpara sau nu, media si distributia cumparaturilor efectuate din punct de vedere al banilor cheltuiti si al numarului de produse cumparate etc.). *Satisfactia consumatorului este parte a obiectivului general al planului unui magazin* (alaturi de maximizarea vanzarilor si a profitului).

Principiul de orientare in luarea deciziei legate de dispunerea liniarelor si a raioanelor, precum si de expunere pe rafturi a produselor il constituie prezentarea maxima a produselor in fata clientilor magazinului, *gestionand corespunzator relatia costuri de operare – avantaj al clientului.* Fluxul de clienti depinde de amplasarea raioanelor (care influenteaza prezentarea produselor), de aranjarea stelajelor in cadrul raioanelor (care influenteaza expunerea produselor prezentate), de amplasarea categoriilor de produse si a articolelor pe rafturi (care influenteaza expunerea si vanzarile de produse).

Pentru *evaluarea si ameliorarea eficientei comercializarii*, a eficientei dispunerii raioanelor si a aranjarii produselor, responsabilii magazinelor au nevoie de informatii despre fluxul clientilor in magazin. Cu cat puterea de atractie a unui produs sau a unei categorii de produse este mai mare cu atat circulatia clientelei in fata zonei de expunere respectiva este mai mare. De exemplu, distribuirea categoriilor de produse cu putere mare de atractie de o parte si de alta a unui interval poate atat sa asigure un trafic mai uniform, cat si sa creasca gradul de expunere al categoriei si vanzarea de produse de impuls.

In fata procesului de vanzare comerciantii nu pot avea o atitudine pasiva. *Punctul de vanzare este locul de intalnire intre consumator si produs, fie ca este liniarul unui supermarket, fie ca este o pagina de catalog de vanzare prin corespondenta sau o pagina de Web.* Un amplasament adecvat al magazinului, o strategie buna de aprovizionare, o ambianta originala, o politica de pret inteligenta, un concept interesant de magazin, o prezentare agreabila si eficace de produse etc., toate exercita o influenta considerabila asupra vanzarilor. De exemplu, "suporturile de prezentare originale hranesc atmosfera magazinului

contribuind la asigurarea divertismentului clientilor". Ele trebuie sa atraga atentia clientilor, sa-i implice si sa vanda produsele.[64]

Un exemplu recent, care reflecta in mod elocvent cat de acerba a devenit competitia dintre comercianti pe piata noastra si cum consumatorul roman (a se vedea si "furtuna" din Bucuresti[65] ca si pasiunea, in general, a consumatorilor romani pentru supermarket[66], reflectate in mod inspirat de jurnalistii romani) este din ce in ce mai mult in centrul atentiei comertului si distributiei, este oferit de saptamanalul "BUSINESS magazin"[67] recomandat de Ziarul Financiar (www.businessmagazin.ro), care evidentiaza, in Nr. 147 (34/2007) din 29.08-04.09.2007 – avand drept "Cover story" "Top 100 companii private din Romania" – printre altele, urmatoarele:

- *retailul* (piata anuala estimata la cca. 10 miliarde euro/an) *se inscrie printre domeniile cele mai dinamice, cu volume mari de vanzari* (citand pe Radu Stoicoviciu, partener PricewaterhouseCoopers Management Consultants); *una din sapte companii opereaza in domeniul comertului si distributie* (cea mai mare marja de profit a fost realizata de Domo);
- modelele de afaceri functionale specifice *centrelor comerciale* au fost preluate si pe piata romaneasca (*Bucuresti Mall si Plazza Romania, Anchor; Iulius Mall: Timisoara si Iasi, urmeaza: Cluj/2007, Suceava/2009, Iasi/2010; Euromall, Pitesti; River Plazza, Ramnicu Valcea; City Mall, Bucuresti; Macromall, Brasov; Constanta Mall*); creste exponential cererea de specialisti si se vor deschide inca 60 centre de peste 20 mii mp in urmatorii 5 ani (citand pe Oana Diaconescu, ICSC); cel mai mare mall va fi *proiectul Baneasa Shopping City* (95 mii mp; in timp ce Mall of America, din Blomington are o suprafata de 1,28 mil. mp);[68]

---

[64] Hiam, Alexander – Le Marketing pour les Nuls, Ed. Sybex, Paris, 1998, pag. 294-295, 297-298
[65] Smadeanu, Ana-Maria - Cum si-a fixat IKEA preturile in Romania, Capital, 4 aprilie 2007
[66] Barbu, Petre - Vreau sa traiesc in supermarket, Capital, nr. 13/28.03.2007

[67] *** – Cover Story, Au invatat sa faca bani, Top 100 companii private, BUSINESS magazin, Nr. 147 (34/2007) din 29.08-04.09.2007, pag. 12-13, 19
[68] Mihai, Ioana – "Cum se conduce un mall", BUSINESS magazin, Nr. 147 (34/2007) din 29.08-04.09.2007, pag. 24-25

- comerciantii de telefoane mobile au investit considerabil (studii de piata; segment tinta de clienti; strategii de management categorial; planul magazinului) in pozitionarea pe categorii (ex. in cazul Vodafone exista patru categorii: Basic, Vodafone Live, Style, Business) si optimizarea rafturilor, impulsionand traficul clientilor si realizand cresterea vanzarilor[69];
- se ascute competitia in randul comerciantilor de mobila: Mobexpert, Ikea, urmeaza retailerul austriac Kika/Leiner (cash & carry, do-it-yourself, branduri premium) in toamna anului 2008; exista si comercianti care opereaza suprafete mai mici si care sustin ca "vand o atmosfera, nu un produs" (citand pe Mirela Gotescu, Director Marketing, Staer).[70]

3.2. Marketingul cumparatorului ("Shopper Marketing") si misterul actului de cumparare

Un studiu (al treilea) condus de Retail Insights si de Popai Benelux[71] asupra obiceiurilor si deciziilor de cumparare in supermarketurile belgiene (au fost intervievati peste 1200 vizitatori inainte si dupa vizita lor intr-un supermarket din lanturile Carrefour, GB si Delhaize; pentru prima data, au fost incluse si magazinele de proximitate; in total, 30 de magazine). In ceea ce priveste alegerea magazinului, a rezultat ca 82% dintre consumatori viziteaza in mod regulat trei supermarketuri. Studiul a evidentiat ca:

- acelasi consumator poate sa opteze pentru Delhaize intr-un moment precis, apoi intr-un alt moment sa viziteze un lant de discount cum este Aldi sau Colruyt;
- factorii traditionali (varsta, situatia familiala si sociala etc.) nu pot explica aceste alegeri.
- totodata, studiul avanseaza o teorie bazata pe existenta a patru momente de efectuare a cumparaturilor;

---

[69] Arsene, Anca, - Raftul care conteaza, BUSINESS magazin, Nr. 147 (34/2007) din 29.08-04.09.2007, pag. 28-30

[70] Stefancu, Catalin – Mobila de la hypermarket, BUSINESS magazin, Nr. 147 (34/2007) din 29.08-04.09.2007, pag. 32-33

[71] Wegnez, Isabelle – Retail Insights et Popai presentent leur etude sur les comportements d'achats des Belges, Distribution d'aujourd'hui, Decembre 2005, pag. 43

- "*marile curse pentru rezerve*" (sume mari de bani; cumpararea unui numar mare de produse; cumparatorul privilegiaza hipermarketurile, cu este Carrefour, dar si magazinele care ofera preturi joase ca Aldi si Colruyt);
- "*cursele intermediare*";
- "*cursele de ultim minut*";
- "*cursele pentru o ocazie speciala*".

Pentru cursele mai mici, cumparatorul cauta mai ales proximitatea (magazinele de proximitate castiga in fiecare zi cote de piata si devin un "adevarat fenomen de societate") decat un pret jos (60% din cei intervievati au declarat ca stiu de un magazin Aldi – vezi politica sa implementare – la mai putin de un sfert de ora de domiciliu; GB Express si Proxy Delhaize vizeaza in mod esential micile curse intermediare, de mai putin de 20 de euro, precum si cumparaturile de ultim minut). Cat priveste supermarketurile Delhaize si GB, consumatorul a declarat ca asteapta inainte de toate calitatea si prospetimea, ca si *o prezentare atragatoare, un personal amabil si o ambianta agreabila in magazin.*

Majoritatea deciziilor de marketing se iau, dupa cum se stie, pe baza cunoasterii comportamentului consumatorului, ca urmare a studiilor clarificand ce asteapta consumatorul de la produsele pe care le va cumpara. Ceea ce este insa problematic tine de ceea *ce se petrece in timpul actului de cumparare, aici fiind un adevarat teritoriu al supozitiilor, al interpretarilor, al intuitiilor.* Pentru ca, poate parea surprinzator, chiar si la nivelul designerilor si al specialistilor in creatia publicitara se resimte o lipsa acuta de informatii. Aceasta in pofida estimarii ca *sapte decizii de cumparare din zece se iau astazi in timpul efectuarii cumparaturilor.* De aici rezulta si recomandarea de "decodificare a comportamentului de cumparare prin efectuarea vanzarii catre client".[72]

Este foarte dificil sa poti spune cu exactitate ce a provocat un sentiment sau o actiune intr-un punct de vanzare. *Ceea ce clientul face* (cumpara sau nu, trece sau nu trece prin raion sau prin fata unui raft etc) *si spune* ("n-am gasit produsul cautat"; "nu am timp suficient"; "este prea scump" etc.) *poate fi doar "varful icebergului"* (automatismele

[72] Vogel, Martine – Le Shopper Marketing en 5 lecons, Distribution d'aujourd'hui, Mars-Avril 2006, pag. 18-19 ; Janvier-Fevrier 2007, pag. 14-15

comportamentale puternic post-rationalizate constituie ceea ce nu se vede). De multe ori clientul poate gandi intr-un fel si proceda in altul. De aceea, anchetele de opinie asupra a ce asteapta clientii de la o firma si asupra raionului sau punctului de vanzare pot sa fie foarte inselatoare si sa determine decizii gresite (de ex., pentru a ramane rentabil recurgi la diminuarea preturilor, rationalizand prezentarea produselor, amenajarea punctului de vanzare, alegerea, serviciul).

Marketingul cumparatorului - conform unei definitii data de Martine Vogel - consta in "*a pune impreuna decizii de marketing de distributie la diapazonul modului de functionare al consumatorului in calitate de cumparator; a nu te opri la singurele sale comportamente si nevoi de consumator al produsului pe care vrei sa il vinzi*". Fundamentul marketingului cumparatorului rezida in faptul ca nu se poate actiona asupra comportamentului de cumparare al clientului daca nu-i sunt intelese motivatiile profunde in calitate de cumparator. Ceea ce nu este deloc simplu.

Astfel, din studiul, condus de Retail Insights si de Popai Benelux, mentionat mai sus,[73] rezulta ca in 67% din cazuri, cumparatorii au facut alegerea produsului si a marcii pe loc, numai 33% dintre cumparaturi fiind prin urmare in intregime determinate in momentul intrarii in magazin. Aceasta confirma faptul ca in punctul de vanzare comunicarea este puternic determinanta. Studiul a mai evidentiat si o *diferenta de comportament al cumparatorului in functie de natura produsului* (in situatia hranei pentru animale, a bauturilor racoritoare si a cafelei, alegerea era decisa inainte inainte doar in 50% din cazuri, in timp ce in cazul dulciurilor si al cartofilor prajiti, alegerea se realiza in magazin in 90% din cazuri).

Tocmai pentru ca trebuie mers mai departe de simplele constatari si relevari de opinii, studiul cumparatorului necesita metodologii adaptate in termeni de ghiduri de convorbire si de chestionare. Ca atare, subliniaza Martine Vogel, *studiul cumparatorului considera in mod aprofundat toate cele trei fatete* (complementare si nedisociabile) *ale clientului*:

---

[73] Wegnez, Isabelle – Retail Insights et Popai presentent leur etude sur les comportements d'achats des Belges, Distribution d'aujourd'hui, Decembre 2005, pag. 43

- *care compun identitatea sa de cumparator* (componenta sa de consumator; comportamentul sau psihologic de cumparare; comportamentul sau fizic de cumparare);

- *a caror actiune va ghida alegerea finala de loc de cumparare sau de produs.*

Acest ansamblu de metode specific marketingului cumparatorului, care permite construirea unor planuri de actiune mai eficace in termeni de impact asupra cifrei de afaceri sau asupra marjei beneficiare (gratie tocmai tintirii mai complete a consumatorilor care ravnesc la o marca sau la o firma), nu a aparut intamplator. El este rezultatul demersurilor distribuitorilor, incepand cu finalul anilor optzeci, de a intelege mai bine procesul de cumparare al consumatorilor lor, pentru a le putea vinde mai bine si a-i fideliza. *Distribuitorii* erau preocupati de a gasi raspunsurile adecvate la mai multe *intrebari*:

- *Cum alege in mod real clientul punctul respectiv de vanzare?*
- *Cum este influentat clientul in acest punct de vanzare de ceea ce descopera?*
- De ce isi schimba clientul parerea in punctul de vanzare?
- De ce cumpara clientul mai mult sau mai putin decat a prevazut?
- De ce cumpara clientul un cu totul alt produs sau o alta marca decat cele programate?
- Cum este influentat clientul in mod real in punctul de vanzare de promovari?
- Care este impactul real al designului si al amenajarii punctului de vanzare sau al unui ambalaj?

Pentru a putea raspunde a fost nevoie de a intelege: in primul rand, evolutia culturii de cumparare a consumatorului, incepand cu trecerea de la cautarea a ceea ce este mai putin scump la cea a celui mai bun raport calitate-pret; impactul incredibil al acestei schimbari asupra manierei in care consumatorii decodificau ceea ce li se propunea; importanta repozitionarii firmei pentru ca sa para intotdeauna atractiva la nivelul preturilor si clientii sa aiba din nou incredere, cumparand asadar produsele.

Apoi, s-a ajuns, pas cu pas, la *clarificari semnificative* privind atat *imaginea pretului*, cat si privind *imaginea alegerii*:

a) *In orice punct de vanzare imaginea pretului* (pare a fi pentru consumator un element factual dar de fapt este unul perceptual) este esentiala pentru imaginea punctului respectiv. In mod efectiv, imaginea pretului unui punct de vanzare *este influentata mai degraba de "indicii" decodificati de cumparator in timpul procesului de cumparare, decat de o veritabila comparatie de preturi.* Cum este dificil, din punct de vedere al timpului disponibil si al capacitatii de memorizare, sa compare sistematic toate preturile, majoritatea cumparatorilor se bazeaza pe *"instinctul de cumparator"*, pe impresia generala rezultata din alchimia celor mai delicate detalii, "*alchimia psihologiei de cumparare*".

Martine Vogel[74] atragea chiar atentia in luna martie 2007 ca suma noilor elemente prezente intr-un punct de cumparare sau publicitatea pot avea, printr-un concurs nefericit de circumstante, o influenta negativa asupra imaginii pretului sau chiar asupra imaginii valorii pretului ofertei. Aceasta datorita faptului ca noua amenajare, noul pret afisat sau noua comunicare pot provoca o glisare imperceptibila a acestor imagini care au o redutabila putere asupra poftei de a cumpara a clientilor (a se vedea impactul soldurilor si asupra unei largi game de produse nesoldate). Ca atare, *este recomandabila analiza aprofundata* (intelegand toate procesele inconstiente care sunt in joc, dincolo deci de o ancheta de opinie clasica) *a manierei in care clientii, in calitate de cumparatori, decodifica pozitionarea magazinului in materie de pret:* ce elemente ale punctului de vanzare sau ale comunicarii intervin, cum sunt interpretate acestea, cum pot fi acestea reorientate pentru a fi facute sa exprime mai bine pozitionarea pretului sau valoarea pretului ofertei etc. *Dupa care se concepe fiecare element dezvoltat* (arhitectura, decor, afisaj, comunicare etc., merchandising, in general) *tinand cont cu rigurozitate de aceste informatii , tocmai pentru a comunica codurile pret bune si in mod exclusiv acestea.*

b) Una dintre problemele actuale pentru orice magazin consta in faptul ca "*un mare numar de produse cu toate ca sunt prezente au devenit invizibile*" (chiar daca nu cu mult timp in urma erau inca vizibile). De exemplu, pentru una-doua cumparaturi alimentare consumatorul conteaza pe raion pentru a-si aminti cumparatura de facut

[74] Vogel, Martine – Travailler son image de prix: l'impact concret d'une approche Shopper Marketing, Distribution d'aujourd'hui, Mars 2007, pag. 12-13

(valabil si in cazul vestimentatiei), ceea ce inseamna ca *50% din timpul sau il petrece cautand ceva precis, iar in restul timpului spera ca magazinul va sugera ceva care trebuie cumparat.* Cu alte cuvinte, nu se mai priveste de loc in aceeasi maniera magazinul cu raioanele sale. Daca pana mai ieri privirea era in cautarea detaliilor (forma cutiei, marca, culoarea produsului dorit a fi cumparat), *astazi ochii vor sa vada totul* (in cazul in care produsul care lipseste consumatorului ar fi prezent) dar si o idee sau ceva care merge la inima. In aceasta situatie, explica Martine Vogel,[75] in care se priveste in majoritatea timpului raionul si magazinul in globalitatea sa, *detaliile scapa* (mai ales in contextul actual caracterizat tot mai mult de presiune si de stres), pe masura ce viteza modului de a privi creste (ceea ce explica de ce produsele devin "invizibile"). Se pune atunci intrebarea: *Ce conteaza atunci cu adevarat pentru clienti?* Iar raspunsul dat este ca *numai alegerea vizibila este cea care conteaza cu adevarat pentru clienti.*

Aceasta imagine a alegerii decurge, prin urmare, din a putea sa fie vazute produse, marci, modele. Iar facand alegerea propusa prin punctul de vanzare cat mai vizibila/lizibila posibil, se permite actiunea imediata asupra cifrei de afaceri.

Pentru a imbunatati, intr-o maniera notabila, lectura in punctul de vanzare sunt necesare urmatoarele:

- *adaptarea pertinenta a formei raioanelor si a retelei de circulatie;*
- *aranjamentul produselor in termeni de: segmentare, facing, inaltime, luminare si balizaj.*

3.3. Cum este abordat drumul de la intentia de cumparare la cumpararea efectiva

Nu exista consumator individual sau organizational (prin reprezentant) care sa nu viziteze magazinele (reale sau virtuale) in care *„nici o piatra nu a ramas neintoarsa"*, in contextul preocuparilor producatorilor si distribuitorilor de influentare a comportamentului de

[75] Vogel, Martine – L'image de choix en point de vente : Comprendre les nouvelles cles de lecture du Shopper, Distribution d'aujourd'hui, Avril 2007, pag. 20-21

cumparare. Locatia magazinului este, fara indoiala, determinantul principal al performantei unui magazin in termeni de vanzari. O locatie mai putin buna nu poate fi compensata intotdeauna de masurile de crestere a atractivitatii (structura sortimentala superioara, ore de deschidere, serviciu, oferte variate – servicii bancare, florarie, farmacie, inchirieri etc.) fara a afecta productivitatea vanzarilor, deoarece ofertele aditionale sunt in mod uzual scumpe). *Intr-un punct de vanzare, calea de la intentia de cumparare la cumparea efectiva este presarata... de influente*: *factori situationali* (rupturi de stoc; marci competitive aflate in promovare si pe suporturi de prezentare a produselor care sa atraga atentia – ca exemplu de suporturi, vezi paginile de web: http://www.displays2go.com/; http://www.madixinc.com/esales/ etc.), *mediul magazinului* (cca. o treime din cumparaturile neplanificate putand fi atribuite recunoasterii unor noi nevoi in timpul efectuarii cumparaturilor). ***Organizarea magazinului*** *(1),* ***prezentarea produsului*** *(2),* ***ambalajul acestuia*** *(3),* ***atmosfera magazinului*** *(4),* ***imaginea magazinului*** *(5), toate acestea au un puternic impact asupra profitabilitatii.*[76]

3.3.1. Organizarea magazinului

Pentru a obtine o productivitate inalta a spatiului, *retailerul urmareste maximizarea spatiului destinat activitatilor de vanzare* (rata intre spatiul destinat vanzarii si nevanzarii este in mod uzual de 4 la 1). In acest cadru se au in vedere mai multe aspecte:

- alocarea spatiului determina intr-o masura considerabila atmosfera magazinului, influentand disponibilitatea de a cumpara a consumatorilor;
- gruparea logica pe categorii a produselor faciliteaza localizarea si compararea produselor facand experienta de cumparare mai placuta pentru consumatori;
- *comportamentul de cumparare al consumatorului* si *compatibilitatea produselor* (localizarea produselor inrudite in aceeasi

[76] De Pelsmacker, Patrick, Geuens, Maggie, Van den Bergh, Joeri – Marketing Communications. A European Perspective, Prentice Hall, Financial Times, Third edition published 2007, Pearson Education Limited., pag. XIII, 416, 424-432

zona) *sunt doua importante criterii pentru localizarea produselor in magazin*;

- *produsele cu implicare redusa* (consumatorii nu doresc sa cheltuie mult timp pentru ele) sunt plasate in zonele de expunere mare (aripi principale, terminal POS etc.); *produsele cu implicare inalta sau articolele de specialitate* pot fi plasate in zonele mai putin accesibile; *produsele de cumparare frecventa* sunt localizate in asa fel incat consumatorii sa poata cumpara cat mai multe alte produse pe cat este posibil;
- cardurile de magazin combinate cu datele scanate constituie surse pretioase de informatii (a se vedea, de exemplu, ineresantul caz al magazinelor nonstop americane: *bere* - pentru „autotratamentul adecvat" al tatilor care sunt trimisi de sotii sa cumpere noaptea cele necesare bebelusilor - *langa scutece*);
- *expunerile deosebite in cadrul magazinelor sunt foarte atractive pentru consumatori* (deplasarea in sensul acelor de ceas, evitarea intoarcerilor, cautarea si cumpararea de produse situate la dreapta, preferinta pentru aripile largi si aripile montate pe pereti etc.);
- *consumatorul care nu gaseste ceea ce cauta* (sentimente de frustrare si de suparare) poate opta fie pentru alte produse, fie pentru *alte magazine* (iar pierderile de venit impun tratamentul corespunzator de urgenta si pentru *„miopia concurentiala"* generata de ignoranta cumparaturilor de „produse substituibile").

3.3.2. Prezentarea produsului

Modului in care sunt prezentate produsele in cadrul magazinului i se acorda o atentie speciala. *Trei importante aspecte sunt avute in vedere de managementul raftului*: sortimentul de produse (linii de produs, marci, stiluri, servicii etc.), spatiul alocat fiecarui produs, pozitia pe raft a produsului. Aceasta deoarece:

- *alocarea spatiului pe raft* in functie de cota de piata (rationament circular) sau de marja de retail este o practica comuna; modelele recente includ profitabilitatea pentru fiecare articol si solicita: interdependente, nivele de inventar, rupturi de stoc; acestea din urma sunt considerate cea mai frecventa cauza a dezorganizarii liniarului si a

insatisfactiei (unul din doi clienti pleaca, de unde si necesitatea existentei stocurilor de siguranta in cazul celor mai cautate produse – cca. 20% din referinte) clientilor magazinului (erori proprii distribuitorului sau ale furnizorilor);

- *din punct de vedere al regulilor de pozitionare pe raft*: produsele pozitionate la nivelul ochiului (consumatorii privesc raftul in sensul in care citesc, apoi la dreapta si jos) genereaza cele mai bune rezultate (dupa care pot urma cele pozitionate imediat la dreapta marcii lider sau a marcii cea mai dominanta vizual pe raft); produsele cu marja inalta se pun pe cele mai vizibile rafturi, in timp ce produsele ieftine sunt plasate pe raftul de la baza; mai sunt si alte criterii cum sunt greutatea produselor (produsele foarte grele direct pe podeaua magazinului), cifra de afaceri a produselor si produsele care se vand foarte bine (reaprovizionare frecventa si pozitionare intr-un loc usor accesibil).

3.3.3. Ambalajul produsului

Distributia este facuta mai usoara de catre ambalajul care protejeaza produsul si care vinde ceea ce protejeaza, atragand atentia asupra marcii, identificand marca si produsul, facilitand recunoasterea produsului si informand adecvat consumatorii (pret, ingrediente, utilizare). In abordarea „vanzatorului tacut" se tine cont de urmatoarele:

- cum *cumparatorul cheltuie in medie intre cinci si sapte secunde in aruncarea privirii asupra ambalajului*, se recomanda ca *ambalajul sa fie foarte clar* (sa nu fie prea complex, evitand „ cele sapte pacate": definirea obiectivelor noului ambalaj, definirea prioritatilor pentru diferite caracteristici ale noului ambalaj – vizibilitate frapanta, recunoastere, asteptari produs etc.; testarea atat a noului cat si a vechiului ambalaj identificand imbunatatiri si deteriorari; testarea identificand punctele tari si slabe; testarea conceptului de produs si a imaginii brandului descoperind ce semnaleaza consumatorului ambalajul; testarea inainte de a incepe dezvoltarea; testarea ambalajelor alternative pentru a nu trebui sa incepi totul din nou daca testul este negativ);

- *alegerea marcii poate fi prevazuta prin observarea atentiei vizuale acordata ambalajelor marcilor concurente* (intra-marca si intermarci; masurarea miscarii ochiului poate fi o metoda de pretestare valabila pentru noile ambalaje).

3.3.4. Atmosfera magazinului

Aceasta (definita ca efort de proiectare a mediului de efectuare a cumparaturilor astfel incat acesta sa produca efecte emotionale la cumparatori, intensificand probabilitatea de cumparare) prezinta mai multe *dimensiuni*: *vizuala* (culoare, stralucire, marime, forme); *aurala* (volum, nivel); *olfactiva* (miros, prospetime); tactila (lejera, fara asperitati, temperatura). In cazul degustarilor in magazin se considera ca si *gustul* reprezinta o dimensiune a atmosferei pentru comeriantii cu amanuntul de produse alimentare. Iata alte cateva elemente necesitand a fi luate in considerare:

- *atmosfera adauga o caracteristica valoroasa produsului, indeplinind trei functii*: scoate in evidenta magazinul gratie atentiei generate prin utilizarea culorilor specifice, a muzicii etc.; creeaza un mesaj prin utilizarea caracteristicilor atmosferice ale magazinului in asa fel incat sa exprime audienta intentionata; influenteaza prin interventia personalului de specialitate care poate inclina scara in favoarea luarii deciziei de cumparare a anumitor produse;
- putinele studii in materie par sa sprijine ideea ca *atributele fizice in magazin induc stari emotionale care afecteaza comportamentul consumatorului*: de exemplu, *efectul ambiental produs de combinatia muzica-lumina*, la care se adauga *efectul social al numarului si prieteniei* personalului; *impactul factorului design* (culoare, expunere, suport etalare) pare sa fie mai puternic decat al factorilor ambientali si sociali (numar personal, comportamentul acestuia), existand insa si cazuri sugerand contrariul: un miros placut, de exemplu;
- in cazul unui magazin (*„Special report: Ambient media is providing retailers and supplier with yet another way of advertising their products in store and influencing consumers' buying decisions", 1998, In-store Marketing, January, 29-33, comentat de Patrick De*

Pelsmacker, Maggie Geuens si Joeri Van den Bergh in Marketing Communications, opera citata, pag. 429-430) dispunand de o amenajare in care dimensiunea vizuala sau factorul design, factorul social si factorul ambiental sau dimensiunea aurala (muzica) erau manipulate s-a constatat ca toti trei factorii aveau un impact semnificativ direct asupra perceptiilor magazinului (perceptii privind calitatea produselor, privind pretul etc.) si un impact indirect asupra intentiilor patronajului magazinului via perceptiile evocate.

3.3.5. Imaginea magazinului

Dupa cum am putut observa mai sus, *imaginea magazinului* (definita drept cunostinte si emotii individuale, deduse din perceptii sau intrari in memorie, atasate unui anumit magazin si reprezentand semnificatia individuala a magazinului) *consta atat din factori afectivi cat si din factori cognitivi.* Sa analizam si in acest cadru cateva aspecte relevante:

- *atributele imaginii unui magazin si importanta atributelor specifice sunt considerate ca fiind caracteristice industriei si situatiei* (de exemplu: curatenia constituie un aspect esential in cazul comerciantilor cu amanuntul de produse alimentare, fiind mai putin cruciala in cazul cumparaturilor de articole de moda; in cazul curselor in vederea efectuarii unor cumparaturi urgente localizarea magazinului este mai importanta comparativ cu mersul la cumparaturi pentru „omorat timpul");
- cum imaginea magazinului pare sa fie unul dintre determinantii fundamentali in privinta fidelitatii fata de un magazin, este esential ca acesta sa se bucure de imaginea adecvata ochilor clientilor tinta: atat *impresia despe exteriorul magazinului* (prima impresie, in functie de care se intra sau nu: fata magazinului, intrarea, plasamentul indicatoarelor, vitrina), cat si *cea despre interiorul acestuia* (dispunerea departamentelor si a aripilor de trafic, aranjamentul suporturilor de etalare, nivelul de pret, comportamentul personalului, atmosfera din magazin, tipul clientilor etc.);
- *personalitatea magazinului*, ca expresie a reprezentarilor mentale ale tuturor dimensiunilor (reflectand trasaturi umane) asociate

cu acesta, *poate fi masurata in baza unei scari constand din cinci factori* (comentati de Patrick De Pelsmacker, Maggie Geuens si Joeri Van den Bergh - in opera citata, pag. 425-426 - care citeaza un articol din anul 2003 scris de A. D'Astous si M. Levesque, intitulat „A scale for measuring store personality"si publicat in „Psychology & Marketing", 20/5, 455-469): *entuziasm* (primitor, entuziast, vioi, dinamic); *sofisticare* (sic, de inalta clasa, elegant, stilat); *neplacere* (enervant, iritant, galagios, superficial); *autenticitate* (cinstit, sincer, de incredere, adevarat); *soliditate* (tare, solid, reputat, prosper); cum un magazin nu poate fi ideal pentru toata lumea, *cheia pentru a face ca impresiile despre magazin si experientele de cumparare sa fie pe cat posibil satisfacatoare* - incercand a transforma pe cei intrati intamplator in magazin in clienti fideli - *este croirea caracteristicilor magazinului pe masura nevoilor psihologice si fizice a unui grup tinta selectat.*

Patrick De Pelsmacker, Maggie Geuens si Joeri Van den Bergh (in opera citata, pag. 424) pun si problema „*seducerii consumatorilor pe podeaua magazinului*" (in contextul in care decizia de cumparare se ia din ce in ce mai mult aici), *venind cu doua exemple*: sistemul („ploaia cu informatie") dezvoltat de laboratorul de solutie cibernetica al operatorului telecom japonez NTT (camerele video observa consumatorii si in baza informatiei obtinute pe aceasta cale genereaza si proiecteaza mesaje publicitare pe corpul consumatorului care sta, de exemplu, in fata unui raft); utilizarea muzicii ca instrument de marketing (citandu-l pe expertul canadian Jean-Charles Chebat, care sustine ca muzica cea mai buna este reprezentata de cantecele originale si ca muzica trebuie adaptata atat la grupuri tinta specifice care efectueaza cumparaturi la ore diferite, cat si la momentul prezentei la casa; consumatorii trebuie sa aiba sentimentul ca atmosfera magazinului se potriveste cu stilul lor de viata, de unde si recomandarea de combinatie intre muzica si miros: citrice/muzica ritmata, lavanda/muzica lenta; aceasta combinatie a permis astfel o crestere a cifrei de afaceri a magazinelor tip supermarket cu peste 40%).

BCU „Lucian Blaga" Cluj-Napoca

3.4. Merchandising. Definitie si noi axe de inovatie

Asadar individul constituie punctul de plecare al comportamentului de cumparare (in functie de: nevoile sale, motivatia sa, perceperea de catre acesta a produsului/serviciului, atitudinea sa fata de produs/serviciu). Decizia consumatorului de a cumpara sau nu constituie rezultatul unei evaluari interne si externe.

Conform unei prejudecati larg raspandite, consumatorii se lasa adesea conduşi de sentimente, in contrast cu cumparatorii organizationali despre care se considera ca ar actiona strict rational, fara nici o influenta emotionala. Cumparatorii organizationali nu pot renunta totusi total la sentimente cand sunt la serviciu, asa cum nici consumatorii nu actionează permanent sub imperiul sentimentelor, fara a apela deloc la ratiune. Este evident faptul ca, in ambele categorii exista o mare varietate de stiluri in luarea deciziei de cumparare[77].

Consumatorii sunt caracterizați de o mare diversitate de tipologii comportamentale. Diferentele pot fi intalnite chiar in comportamentul aceleiasi persoane sau in general de la o persoana la alta, si sunt determinate de o multime de factori. Printre factorii de influenta ai actului de cumpărare identificati de Katona se regasesc[78]: conditii de posibilitate (resursele financiare), fara de care cumpararea este imposibila; circumstante precipitate (cresterea sau scaderea puterii de cumparare etc.); obiceiul; obligatiile contractuale (exemplu, asigurari de viata, taxe); starea psihologica a cumparatorului.

De-a lungul timpului specialistii au identificat si alte elemente de influenta a comportamentului consumatorului. Dubois si Jolibert, grupeaza factorii care influenteaza comportamentul consumatorului in[79]:

- *factori individuali*, in care includ personalitatea, stilul cognitiv, stilul de viata si riscul perceput;

---

[77] Purcarea, Th., Raţiu, Monica – Comportamentul consumatorului, o abordare de marketing, Editura Universitară Carol Davila, Bucureşti, 2007, pag. 65

[78] Katona G. - Economic Psychology, Editura Scientific American, 1954, citat de Stancioiu, F., Puiu, C., Flitar, M. in Marketing. Abordare instrumentala, Editura Scrisul Romanesc, Craiova, 2003, pag.104

[79] Dubois P.L., Jolibert A., Marketing. Teorie si practica, vol. I Editura Economica, Paris, 1989, tradus si editat sub egida Universitatii de Stiinte Agricole din Cluj-Napoca, 1992 pag.. 83-193, citat de Purcărea, Th., Raţiu, Monica, op. cit., p. 66

- *factori de mediu*, cum ar fi factorii socio-demografici (curba vietii de familie, clasele sociale), grupuri de referinta, familia, mediul economic.

Pentru a construi o politica de merchandising eficace permitand atingerea obiectivelor stabilite, atat producatorul cat si distribuitorul trebuie sa urmareasca permanent evolutia comportamentului consumatorului fata de actul de cumparare. De altfel, *merchandisingul este considerat un instrument al planului de marketing , integrat distributiei produsului, instrument de marketing aplicat in punctul de vanzare.*[80]

3.4.1. Merchandising, un ansamblu de studii si de tehnici de aplicare

Enrico Colla[81] (profesor la Universitatea Bocconi din Milano, consultant international si VISP Harvard Business School) arata ca *termenul "merchandising" acopera o serie de factori relativi la caracteristicile punctelor de vanzare si legati strans de obiectivele de marketing ale firmelor* (amenajarea spatiului de vanzare, repartizarea liniarului intre produse). Producatorii au cautat intotdeauna sa intervina pentru: a asigura o mai buna vizibilitate a produselor lor, a evita rupturile de stoc, a obtine informatii asupra vanzarilor si a favoriza campaniile promotionale. In timp ce distribuitorii au cautat sa indeplineasca ei aceasta functie de consiliere, control si verificare, acceptand ca producatorul sa intervina in merchandising dar doar sub forma unei activitati de consiliere. Evolutia organizationala a firmelor si aparitia responsabililor de categorii de produse ("*category managers*"[82]) au mers in directia cresterii colaborarii intre producatori si distribuitori.

Institutul Francez de Merchandising (fondat in 1972 si avand ca obiect de activitate cercetarea, dezvoltarea, promovarea si difuzarea tehnicilor de merchandising) argumenteaza ca prin merchandising se intelege *un ansablu de studii si de tehnici de aplicare puse in functiune*

---

[80] Demeure, Claude – Marketing, Editions Dalloz, Paris, 1997, pag. 152-165

[81] Colla, Enrico – La grande distribution en Europe, Editions Librairie Vuibert, Paris, 1997, pag. 198-199

[82] Purcarea, Theodor - "Category management", în viziunea detailistului (I, II, III), Jurnalul afacerilor, nr. 2-4/1992, Institutul National Virgil Madgearu

separat sau impreuna de catre distribuitori si producatori in vederea cresterii rentabilitatii punctului de vanzare si a desfacerii produselor, printr-o adaptare permanenta a asortimentului la nevoile pietei si printr-o prezentare potrivita a marfurilor.

Exista insa o *multitudine de definitii*[83] pentru merchandising meritand a fi trecute (cateva) in revista:

a) "Planificarea a implicat in marketing bunuri de vanzare ("merchandise") sau serviciu potrivite la locul potrivit, la timpul potrivit, in cantitatile potrivite si la pretul potrivit." (*American Marketing Association*);

b) "Activitati de vanzari promotionale ale fortei de vanzari ale unui advertiser, ale detailistilor, angrosistilor sau dealerilor, incluzand advertising, etalari in punctul de cumparare, sigilii de garantie, vanzari speciale si promovari in magazine, proiectate sa arate un produs sau serviciu intr-o lumina favorabila astfel incat sa fie cumparate de comunitatea de afaceri si/sau de publicul consummator." (*Barron's*);

c) "Efortul de vanzare de detaliu este principala sarcina a personalului de vanzari in magazine prin utilizarea promovarilor proiectate de un producator, cum sunt: etalari unice, impartiri gratuite sau oferte discount si premium. In acest caz, merchandisingul este actul de management si de aranjare al bunurilor de vanzare etalate intr-un magazin astfel incat sa-si promoveze vanzarea." (*Barron's*)

d) "Element de marketing implicat in mod special in vanzarea de bunuri si servicii clientilor. Un aspect al merchandisingului este advertisingul, care urmareste sa capteze interesul segmentului de populatie care este cel mai probabil sa cumpere produsul. Merchandisingul implica si etalarea produsului; companiile furnizeaza detailistilor materiale de etalare si promotionale si negociaza spatiul pe raft pentru produsele lor. Dezvoltarea strategiilor de vanzari include: determinarea stabilirii preturilor, discounturilor si ofertelor speciale; inventia prezentarii planificate a unui produs sau serviciu proiectata sa initieze si sa inchida o vanzare a aceluiasi produs sau serviciu; identificarea aleilor de vazari, incluzand vanzarea cu amanuntul in magazin si mijloace alternative cum sunt: marketingul direct prin posta

[83] XXX - http://www.answers.com/topic/merchandising?cat=biz-fin

(*metoda de merchandising in care oferta vanzatorului se face prin expedierea postala in masa a unei circulare sau a unui catalog sau printr-un ziar sau advertisment de revista ilustrata de revista ilustrata si in care cumparatorul plaseaza o comanda prin posta, telefon sau Internet*), telemarketing, pagini de Web comerciale, masini automate de vanzare a bunurilor si vanzari din usa in usa." (*Britannica Concise Encyclopedia*).

e) "A vinde utilizand o prezentare atractiva a bunurilor. " (*Word Tutor*)

f) "Merchandisingul este un proces sau o functie pentru ce sa cumperi si cum sa cumperi pentru vanzare. Merchandisingul este o parte a procesului de marketing in care se solicita celor 4 p (Produs, Pret, Plasament/Distributie si Promovare) sa completeze procesul de marketing. Merchandisingul acopera 3 p (Produs/Pret/Plasament sau Distributie). Cuvantul Merchandising a fost generat de comerciant (Merchant) sau negustorul care detine sau conduce un magazin (Shopkeeper). Datoria celui care conduce magazinul este sa aranjeze produsele potrivite cu preturile potrivite inainte de a decide consumatorul sa cumpere sau sa stie despre produs din promovare/media. Daca el nu reuseste sa ofere bunuri la timp sau ambalajul potrivit atunci clientul lui va merge la la alte magazine si va cumpara produsele de la concurenti care le au in stoc. Acest proces implica doua idei principale: sa decida ce sa cumpere sau sa produca (produsul descris in amanuntime, ambalajul, stabilirea pretului, programarea etc.); incheierea acordurilor cu furnizorii de bunuri si servicii, dezvoltari, comenzi, urmarirea productiei, transport si distributie, depozitare." (*Wikipedia*)

g) "Merchandisingul se refera la metode, practici si operatiuni conduse pentru a promova si sustine anumite categorii de activitate comerciala. Termenul este inteles ca avand diferite intelesuri specifice in functie de context. " (*Wikipedia*)

h) *"Merchandising promotional.* Merchandising, dupa cum se utilizeaza in mod obisnuit in marketing, inseamna si promovarea vanzarilor de bunuri, astfel incat prin coordonarea productiei, marketingului si dezvoltarii advertisingului, etalarilor si strategiilor de vanzari sa creasca vanzarile cu amanuntul. Aceasta include studierea

stabilirii pretului si discountului, a prezentarii fizice a produselor si a etalarilor, precum si decizii privind ce produse ar trebui sa fie prezentate, caror clienti si cand anume. "(Wikipedia)

i) "Lantul ofertei de retail. Merchandisingul este practica lantului ofertei de a face ca produsele din magazinele cu amanuntul sa fie disponibile pentru consumatori, in principal prin stocare pe rafturi si etalare. Deoarece aceasta era facuta in exclusivitate de anagajatii magazinelor, multi retaileri au gasit ca pot face economii substantiale solicitand ca ea sa fie facuta de producatori, vanzatori sau angrosisti care furnizeaza produsele magazinului. Procedand astfel, magazinele cu amanuntul au putut reduce substantial numarul de angajati necesari conducerii magazinului. Deoarece operatiunile de stocare pe rafturi si de construire a etalarii sunt facute adesea atunci cand este livrat produsul, aceasta activitate incepe sa fie tot mai mult separata de livrarea produsului. In magazinele tip bacanie (Grocery Stores[84]), de exemplu, majoritatea produselor livrate de producator sau angrosist direct magazinului va fi stocat de angajatul producatorului/angrosistului care este un merchandiser angajat tot timpul in acest sens. Categoriile de produse unde asa ceva este obisnuit sunt: bauturi (toate tipurile, cu alcool si fara); bunuri coapte ambalate (paine si produse de patiserie); reviste si carti, produse cosmetice si de ingrijirea sanatatii. Pentru principalii producatori din industriile de bauturi si bunuri coapte, merchandiserii sunt adesea singurul cel mai larg grup in cadrul companiei." (Wikipedia)

O *definitie interesanta,* care reliefeaza conexiunea cu cercetarea de marketing, este si cea data de *Mark Vandercammen si Martine Gauthy-Sinechal*[85]*:* "Ansamblu de metode de administrare comerciala a suprafetelor de vanzare cu autoservire. Merchandisingul face sa intervina cuplul Producator-Distribuitor pentru a optimiza vanzarile si rentabilitatea lor. El acopera cercetarile, mai ales statistice, asupra satisfactiei clientilor, asupra comportamentelor de cumparare, sortimentului, organizarii spatiului, prezentarii produselor si promovarii

[84] Purcarea, Theodor - Food Marketing Institute, o puternică organizaţie, Jurnalul afacerilor, nr. 12-13/1991, Institutul National Virgil Madgearu

[85] Vandercammen, Mark, Gauthy-Sinechal, Martine – Recherche Marketing. Outil fondamental du marketing, Ed. De Boeck Universite & Larcier s.a., 1999, Departement De Boeck Universite, Paris, Bruxelles, pag. 438, 442-443

la locul de vanzare ". In timp ce merchandisingul in magazin ("In-store merchandising") este definit ca un "ansamblu de metode de prezentare a articolelor in interiorul magazinelor de mare suprafata. Este vorba, in particular, de utilizarea afisajului, a carucioarelor, a capetelor de gondola *(R. Van Dick, 1990)*".

3.4.2. "Roza merchandisingului" si merchandisingul emotional

In Franta, de exemplu, este de certa actualitate preocuparea pentru: difuzarea tehnicilor de merchandising, care sunt intr-o evolutie constanta, la toti partenerii comertului si distributiei ; cunoasterea principalelor concepte si a aplicarii strategiilor de merchandising in noul mediul de afaceri caracterizat de integrarea bazelor de date informatice tot mai precise; orientarea in raport cu *cele patru axe principale ale merchandisingului* situate pe graficul « punctelor cardinale ale merchandisingului » considerat adevarata « roza a vanturilor »: Est (*sortiment*); Sud (*prezentare*); Vest (*animatie*); Nord (*gestiune*).[86] Alain Wellhoff si Jean-Emile Masson argumenteaza ca aceste patru puncte cardinale permit *reperarea celor patru cadrane pe « roza merchandisingului »*, dupa cum urmeaza:

- cadranul *Nord-Est* prezinta *criteriile de baza ale merchandisingului* (inainte de construirea unui sortiment se studiaza trei puncte: zona din care provin principalii clienti reali sau potentiali; pozitionarea magazinului; cunoasterea produselor prezentate;
- cadranul *Sud-Est* prezinta trei *parametri de implantare ai produselor pe un liniar* (definirea mobilierului adecvat produselor; repartizarea liniarului pe familii si subfamilii ; alocarea planului de masa pe referinte);
- cadranul *Nord-Vest* prezinta *mijloacele de actiune pentru a anima raionul* (regulile de punere in fata; promovarea: frecventa, amploarea promovarilor; publicitatea si informarea la locul de vanzare);
- cadranul *Sud-Vest* prezinta obiectivele gestiunii permitand realizarea obiectivelor rentabilitatii (rotatia stocurilor; rentabilitatea:

[86] Wellhoff, Alain, Masson, Jean-Emile - Le Merchandising, Bases, techniques, nouvelle tendances, Ed. Dunod, 2005, 6e edition, , Note de lecture de Jacques Igman, Economie et Management, no 121, Octobre 2006, Ouvrages

efect direct sau indus de antrenare a produselor unele in raport cu altele; regulile gestiunii liniarului).

Analiza tehnicilor de merchandising se articuleaza pe aceste patru cadrane si arata in mod succesiv *interactiunile* (subtinzand alegerile efectuate pentru nivelele de colaborare intre nivelele de colaborare intre distribuitori si furnizori, pe de-o parte si pentru efectele induse de produse intre ele in sanul unei aceleiasi familii de produse, pe de alta parte; familiile de produse cuprind adesea produse mai putin rentabile dar care se dovedesc a fi utile in reperarea de catre consumatori, adeziunea la o marca, de exemplu) *efectuate prin alegerile criteriilor prezentate* (de exemplu: amanarile de rentabilitate a produselor, criteriile de lizibilitate a sortimentelor, dezvoltarea potentialului unei linii de produse).

Cei doi autori evidentiaza *noile axe de inovatie ale merchandisingului*, cum sunt: *instrumentele utilizate de furnizori si distribuitori* (software de merchandising, tablouri de bord, liste de control etc.); *raspunsul eficient pentru consumator* (ECR - Efficient Consumer Response); marketingul ofertei sau marketingul distributiei (Trade Marketing; marketing partajat asupra marcilor dstribuitorilor); *geomerchandisingul*[87] constituie o tehnica de geomarketing vizand adaptarea gamei de produse pusa in vanzare in functie de clientela unui punct de vanzare si de zona din care provin principalii sai clienti reali sau potentiali (*geomarketingul* vizeaza ameliorarea performantelor comerciale ale firmei printr-un proces de optimizare fondat pe analiza geografica: cautarea celei mai bune solutii, a celei mai bune amplasari, a celei mai bune alegeri de merchandising, a celei mai bune tintiri de marketing direct, a celei mai bune sectorizari); *merchandisingul cibernetic* (care impune noi reguli de merchandising pentru consumatorul cibernetic); *utilizarea megabazelor de date* permitand mai ales operatiuni de mesagerie personalizata, metode de tinere a fisierelor clienti etc.

Sunt fixate si noi repere pentru sesizarea ultimelor tendinte cum este cazul *merchandisingului senzorial* ("*merchandisingului emotional*"[88], « Merchanfeeling »). Acest concept, creat de Beatrice Querette, pune

[87] http://www.geoconcept.com
[88] http://www.merchanfeeling.com

in valoare produsul pe un acelasi segment de piata, diferentiind marcile unele de altele (deoarece emotiile sunt proprii unei marci si aici intervine calitatea perceptiilor), conferindu-le o adevarata personalitate si individualitate pe fondul stimularii celor cinci simturi emotionale (identificare, posesie, intuitie, valorizare, emotie), acestea fiind stimulate de cele cinci simturi fizice (vaz, miros, tactil, auz, gust). Creatoarea franceza subliniaza faptul ca *studii americane recente au evidentiat ca emotiile clientilor joaca un rol esential in luarea deciziilor,* chiar daca sunt totusi legate strans de ratiune *si reprezinta 60% din decizia de cumparare.* Ea face trimitere si la faptul ca astazi se vorbeste de "*retailtainment*", rezultat al combinatiei dintre retail (distributie) si "entertainment" (amuzament).

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 4.
In „laboratorul" merchandisingului

4.1. Merchandisingul eficace, rezultanta a armonizarii intereselor actorilor implicati. Tehnici de studii

4.1.1. Cazul producatorului

4.1.2. Cazul distribuitorului

4.1.3. Studiile de merchandising si optimizarea gestionarii liniarului

4.2. Merchandising, domeniu privilegiat al marketingului ofertei si al raspunsului eficient pentru consumator

4.2.1. Timpul unui nou parteneriat: ratiuni majore

4.2.2. Strategii si tactici ECR cu impact considerabil in magazin. Merchandising incrucisat. Ruptura de stoc, o provocare FMCG

4.2.3. Ce inseamna ECR pentru cumparatori

4.2.3.1. Beneficiile parteneriatului strategic ECR: producator - retailer - cumparator/consumator

4.2.3.1.1 Beneficii la consumator

4.2.3.1.1.1. Increderea, factor cheie in loialitatea cumparatorului fata de magazine

4.2.3.1.1.2. Optiunea constructiva a imbunatatirii impreuna a experientei de cumparare

4.2.3.1.2. Beneficiile relationale

4.2.3.1.2.1. O mai mare valoare pentru consumator printr-o cunoastere sporita si legata a cumparatorului si a consumatorului

4.2.3.1.2.2. O mai mare sensibilitate si flexibilitate comuna retailerilor si furnizorilor

4.2.3.1.2.3. Cresterea nivelului de incredere si corectitudine in relatia de afacere retailer-furnizor

4.2.3.1.2.4. Un mai mare angajament al retailerilor si furnizorilor in rezolvarea impreuna a problemelor

4.2.3.1.2.5. Legatura dintre beneficiile relationale si cresterea loialitatii

4.2.3.2. Abordarea ECR, o schimbare substantiala de atitudine privind procedurile si relatia cu clientul

4.2.3.3. Obiectivul fundamental al satisfacerii consumatorilor pe o baza eficienta si eficace

BIBLIOTECA CENTRALA UNIVERSITARA

4.3. Strategia de merchandising, principalul avantaj concurential al comerciantilor

4.4. "Masinile de fidelizat" si personalizarea "ofertei magazin"

4.1. Merchandisingul eficace, rezultanta a armonizarii intereselor actorilor implicati. Tehnici de studii

Trei sunt actorii care intervin in acest caz, fiecare cu obiectivele sale specifice:

- **consumatorul** (aflat in suprafata de vanzare doreste sa gaseasca usor produsele cautate; sa aleaga un produs in cadrul unui sortiment; sa dispuna de informatii suficiente asupra produselor; sa cumpere cel mai bun produs la cel mai bun pret);
- **producatorul** (sa dispuna in cadrul raionului de cel mai bun loc pentru produsele sale in cantitate suficienta astfel incat sa fie vazute si sa fie accesibile usor pentru consumator; sa creasca rotatia produselor sale in punctul de vanzare);
- **distribuitorul** (sa atraga consumatorul printr-o structura sortimentala de produse corespunzand asteptarilor acestuia si sa-l fidelizeze; sa creasca valoarea cosului mediu de consum; sa optimizeze gestiunea produselor pentru a rentabiliza cat mai bine suprafata sa de vanzare).

Profesorul francez Claude Demeure evidentiaza diferentele intre merchandisigul producatorului (aplicarea planului de marketing in punctul de vanzare) si cel al distribuitorului (amenajarea generala a suprafetei de vanzare; gestiunea sortimentului de produse, care este strans legata de cumparaturile efectuate de la furnizori; gestiunea liniarelor, care este principala componenta a vanzarii produselor cu autoservire).

4.1.1. Cazul producatorului

Pentru producator principalele scopuri sunt: implantarea diferitelor referinte de produse (cantitati utilizate) respectand obiectivele suprafetei de vanzare; asigurarea unui liniar suficient pentru fiecare

referinta; asigurarea optimizarii liniarului si a raionului; asigurarea unei bune desfaceri a produselor. Regulile de functionare a merchandisingului producatorului vizeaza atat calitatea implantarii (situarea produsului in raionul potrivit si cu o amplasare potrivita, astfel incat consumatorul sa-l poata observa cu usurinta si sa-l poata lua usor) cat si cantitatea de produse ("facing"-ul, numarul de produse din aceeasi gama prezentate intr-un raft, acordat fiecarui produs trebuie sa corespunda procentual cel putin cotei sale de piata; stocul in raion trebuie sa fie suficient de important pentru a evita rupturile de stoc; frecventa reaprovizionarii produselor in raion trebuie sa fie suficienta). Se disting trei etape in abordarea merchandisingului producatorului:

a) **Premerchandising** (pregatirea in amonte de punctul de vanzare: un studiu al comportamentului de cumparare al consumatorului in fata produselor; un studiu al strategiei de merchandising a concurentilor; o adecvare a produsului, a ambalajului si a etichetei sale la imperativele distributiei, respectib stocare de rezerva, punere in raft, atractivitate si lizibilitate a etchetei etc.; considerarea eventualelor operatiuni de promovare, respectiv capacitatea instrumentului de productie pentru realizarea unui ambalaj mai important permitand propunerea gratuita a unui procent de produs in plus) etc.;

b) **Actiunea de merchandising** (din punctul de vedere al unui vanzator-merchandiser, pentru a se putea prezenta intr-o suprafata de vanzare cu autoservire este necesara mai intai tratarea negocierii cu furnizorii si selectionarea produselor pentru aderentii centralei de cumparare; apoi negociaza cu seful de raion, dupa care va putea defini un sortiment si va face o propunere de implantare a produselor sale, asigurand controlul continuu al progresului activitatii).

Prima faza a merchandisingului corespunde asadar constituirii unui sortiment adaptat fiecarei firme si fiecarei suprafete de vanzare, sortimentul producatorului in punctul de vanzare depinzand in mare parte de criteriile de selectie si de politica distribuitorului (corespondenta cu pozitionarea firmei, respectiv calitatea produsului, pretul; corespondenta cu asteptarile clientelei din suprafata de vanzare, respectiv obiceiuri si nivel mediu de viata a clientelei, specificitati regionale etc.; permiterea obtinerii unei bune rentabilitati la producator si la distribuitor). Trei sunt dimensiunile care caracterizeaza un

sortiment: **largime** (numarul de tipuri diferite de produse); **profunzime** (numarul de varietati in cazul fiecarui tip de produse); **inaltime** (diferenta intre pretul cel mai inalt si cel mai jos al sortimentului)

A doua faza consta asadar in propunerea (catre seful de raion) de catre vanzatorul-merchandiser a unei implantari a produselor sale in cadrul raionului, existand in acest sens trei tipuri de studii de implementare: **studiul greu** (efectuat de specialisti in merchandising dupa obtinerea de catre vanzatorul-merchandiser a a datelor cantitative referitoare la raion; prezinta un diagnostic complet al raionului, calculele de oprimizare si un plan al raionului, prezentand fiecare referinta); **studiul semigreu** (mai rapid si efectuat de vanzatorul-merchandiser; permite editarea unui plan de implementare, prezentand fiecare referinta); **studiul lejer** (foarte rapid, permitand editarea pe loc a unui plan pe familiile mari de produse). Demeure atrage atentia ca aceste studii necesita utilizarea adecvata a tehnologiei informatiei, in conditiile existentei dotarii adecvate (calculator personal mobil, soft specific, scanner etc.).

c) **Post merchandising** (gestiunea produselor; dupa ce produsele au fost implantate vanzatorul-merchandiser asigura monitorizarea si gestiunea produselor sale, optimizand liniarul sau, respectiv vegheaza la respectarea planului de implantare a produselor sale si asigura animari pentru cresterea vanzarilor – capete de gondole, operatiuni promotionale etc.).

4.1.2. Cazul distribuitorului

In cazul merchandisingului specific acestuia se disting, asa cum am amintit, trei mari activitati, asupra carora ne vom apleca in continuare:

a) **Amenajarea generala a suprafetei de vanzare.** Scopul principal consta in a face consumatorul sa treaca printr-un numar maxim de raioane, pentru a-l determina sa efectueze si cumparaturi de impuls, dincolo deci de cele planificate. Majoritatea firmelor respecta o serie de reguli principale de amenajare: dispunerea intrarii in suprafata de vanzare in dreapta magazinului, nepierderea unui metru patrat din suprafata de vanzare, favorizarea circulatiei consumatorilor de la dreapta catre stanga, plasarea produselor grele si voluminoase la inceputul

circuitului, atragerea consumatorilor etc.; exista si o serie de constrangeri: forma magazinului, amplasarea rezervelor; amplasarea raioanelor necesitand laboratoare de preparare, necesitatea asigurarii supravegherii anumitor raioane etc. Carefour, de exemplu, opereaza in magazin cu trei zone: "rece" (produse alimentare de uz curent, cu marja mica, rulaj mare, plasament indeopartat), "calda" si "produse de sezon".

Diferitele formate de magazine impun caracteristici specifice (design exterior si interior, suprafata, tipul si amplasarea raioanelor, aranjarea produselor pe rafturi etc.). Caracteristicile si cerintele comerciale ale clientilor influenteaza decizia privind planul magazinului. Evolutia atitudinii consumatorilor fata de sanatate, de exemplu, a contribuit la alocarea unui spatiu mai mare raionului de fructe si legume proaspete, dupa cum in incercarea de a compensa sentimentul de impersonal datorat marimii magazinelor si/sau a personalului insuficient s-au dezvoltat concepte cum este asa-numitul "magazin in magazin".

Ambianta magazinului are o importanta deosebita, in masura in care exercita acea seductie care fidelizeaza consumatorul, permitand acestuia sa se destinda si chiar, asa cum apreciaza Demeure, sa "hoinareasca" mai mult prin suprafata de vanzare (ceea ce este pus in valoare foarte bine in cazul hipermagazinelor: amenajare exterioara, arhitectura, iluminare variabila, decorare, utilizarea mobilierului specific firmei, viteza de tratament a caselor de marcat, signaletica, ambianta sonora etc.). Se remarca, pe de alta parte, faptul ca referintele (produsele) prezentate intr-un hipermagazin (in care departamentele, de ex. sunt: bazar autoservire, bazar cu servire, textile, produse de larg consum, produse proaspete) sunt repertoriate in mod traditional dupa o clasificare comuna tuturor firmelor (departament/ex. produse larg consum; raion/ex. drogherie, parfumerie, igiena; familie/ex. produse de barbierit ; subfamilie/ex. lame si aparate de ras, preparare post barbierit; referinta/aparat de ras Gillette).

Ambianta[89] - argumenta Alexander Hiam – "este intangibila, ea nu se poate nici defini nici cuantifica, dar ea se simte, putand fi exaltanta, reconfortanta, incantatoare". Nu trebuie ezitat in a gasi conceptul de magazin sau de butic si a lucra ambianta in ideea care

[89] Hiam, Alexander – Le Marketing pour les Nuls, Ed. Sybex, Paris, 1998, pag. 292

convine conceptului si produselor (de ex.: cazul "Rainforest Cafe"[90], un restaurant avand ca tema padurea cu ploaie tropicala, primul restaurant fiind deschis in Minnesota, in S.U.A.; cazul "Cafe du Monde"[91], Rombouts, Marele Premiu International AIDA al Merchandisingului, Edimbourg, 1997).

Sa ne oprim putin, de exemplu, asupra noului concept Super GB deschis de Carrefour in Belgia la Audenarde (primul nou Super GB integrat in 21 de ani; unul din cele sase magazine Super GB in care Carrefour testa apropierea la maximum de imaginea ideala a unui supermarket, adica un nivel de calitate ridicat combinat cu un serviciu optim si la preturi avantajoase; un Super GB acopera o suprafata de peste 1000 m. patrati si orice noua deschidere implica o pregatire de aproximativ cinci ani; GB este principala sursa de francizati in Belgia) in vara anului 2005 si prezentat de revista de specialitate care apare la Bruxelles, Distribution d'aujourd'hui, in noiembrie 2005.[92] *Inca de la intrarea in magazin se remarca paleta de culori sobre, culoarea dominanta fiind cea gri. Produsele atrageau atentia gratie expunerii lor pe un mobilier nou si a unui iluminat adaptat, in contextul unei mai bune repartizari a suprafetei de vanzare care a permis extinderea sensibila a sortimentului.* In afara de marcile nationale, magazinul propunea in raioanele sale inovante produsele N0 1 si GB, produse biologice ca si produse locale (sortiment de 400 produse noi; afisare electronica a preturilor). *Consumatorul era asteptat de o serie de inovatii*: clientul nu mai trebuia sa-si cantareasca singur produsele din raionul de legume-fructe, cantarele electronice aflandu-se la case (fiind prevazuta insa la nivelul raionului si o balanta de control, in cazul in care clientul dorea totusi sa cantareasca); in cadrul raionului de pescarie, pentru a garanta o prospetime maxima, pestii erau curatati, taiati si ambalati pe loc; clientii doritori puteau cumpara un pui suculent la gratar in orice moment al zilei; la raionul de brutarie se coceau chifle si placinte in fiecare zi; pentru a raspunde la tendinta "Home Meal Replacement" a fost pus in functiune un raion nou "Illico Presto", clien-

[90] http://www.rainforestcafe.com/

[91] XXX – Remise a Edimbourg du Grande Prix International AIDA du Merchandising, Distribution d'aujourd'hui, Aout-Septembre, 1997. page 33

[92] Wim Van Meerbeeck – L'avenir commence aujourd'hui : Carrefour ouvre un Super GB nouvelle generation, Distribution d'aujourd'hui, Octobre-Novembre 2005, pag. 14-15

tii putand sa cumpere farfurii cu mancare gata pregatita, sandwiche-uri, bauturi proaspete si chiar sampanie proaspata; departamentul nealimentar, mai intins si mai ordonat, propunea in plus produse de depanare obisnuita, vesela, mic electro si o serie intreaga de produse sezoniere; patru noi case electronice suplimentar fata de cele sase traditionale.

De remarcat, totodata, ca printre *punctele cheie ale proiectului de exploatare prezentat de Carrefour Belgia pentru perioada 2006-2008*[93] se numara si ameliorarea serviciului pentru clientela, in principal la nivelul supermagazinelor. La baza a stat o ancheta realizata pe langa clienti si din care a rezultat ca angajamentele luate fata de acestia (rupturi de stoc, cozi de asteptare, service) nu sunt respectate intotdeauna. Carrefour a lansat in hipermagazinele sale (avand ca logo "Clientul in primul rand") un program vizand ameliorarea serviciului pentru clientela, atat in timpul cumparaturilor cat si la case, fiind constituita o echipa speciala in acest sens). Punctul central al proiectului era reducerea numarului de firme sub care opereaza, optandu-se pentru ramanerea la trei (Carrefour, GB si Express), sub un nume de familie comun (Carrefour) si un prenume si o imagine pentru fiecare specializare: hipermagazine (Carrefour), supermagazine (GB) si magazine de proximitate (Express). Pentru fatadele tuturor magazinelor proiectul a prevazut completarea firmei cu siluete umane reprezentand diferite momente ale vietii sau ale cumparaturilor. Ideea generala era ca atunci cand clientul soseste sa se simta imediat ca la el acasa gratie: mesajului de bun venit, numelui magazinului, orelor de deschidere, adresei de pe site si fotografiei directorului de magazin.

Un alt profesor francez, Bernard Perconte[94], abordand *principalele elemente de atractivitate ale punctului de vanzare* (firma, abordari si parking, carucioare, primire, alei), se opreste asupra *coltului* (concept care asigura producatorului o prezentare omogena a produselor sale si o identificare puternica a marcii; cheltuielile de instalare a standului si remunerarea vanzatorilor, daca acestia nu sunt salariati ai magazinului, cade in sarcina producatorului) ca amplasament strategic. **Atractivitatea** se masoara prin intermediul indicelui de trecere (numarul

[93] Wim Van Meerbeeck –Ensemble pour nos clients. Carrefour Belgium se doit de mettre sur pied un projet d'exploitation vers une croissance durable, Distribution d'aujourd'hui, Janvier-Fevrier 2007, pag. 14-16

[94] Perconte, Bernard – 50 Fiches pour comprendre le Marketing, Editions Breal, 1997, pag. 100-101

de clienti trecand prin fata unui liniar impartit la numarul de clienti intrand in magazin) si de cumparare (numarul de clienti cumparand in liniar impartit la numarul de clienti intrand in magazin). **Indicele de atractivitate** este egal cu indicele de cumparare impartit la indicele de trecere, iar daca acesti indici au fost determinati se poate proceda la modificarile liniarului in functie de indicii de sensibilitate care se aleg in raport cu imperativele strategice.

Daca obiectivul strategic este cresterea rotatiei stocurilor, atunci indicele retinut va fi egal cu procentul de cantitati vandute din produsul respectiv impartit la procentul liniarului dezvoltat (liniarul la sol x numarul de nivele pe gondola) total. Iar daca obiectivul strategic este maximizarea cifrei de afaceri, indicele retinut in acest caz va fi egal cu procentul cifrei de afaceri realizata pe produs impartit la procentul liniarului dezvoltat total. In situatia in care obiectivele strategice lipsesc va putea fi retinut un indice egal cu procentul beneficiului brut (marja bruta x cantitatile) al produsului impartit la procentul liniarului dezvoltat total. Atunci cand un indice este mai mare ca 1 inseamna ca produsul este subreprezentat si va trebui sa creasca locul sau in liniar. Daca indicele este mai mic ca 1, produsul este suprareprezentat si va trebui sa-si diminueze locul sau in liniar.

b) **Gestiunea sortimentului de produse**. Aceasta se afla sub imperiul regulilor proprii specifice politicii fiecarei firme; achizitionarea produselor care trebuie, in cantitatea necesara, la pretul optim si la momentul potrivit este considerata un factor vital pentru reusita unui program de comercializare. In acelasi timp, achizitiile pe plan local constituie element cheie de diferentiere, de exemplu, intre distribuitorii principali (adaptare la specificul pietei, stimularea furnizorilor locali etc.).

Alegerea produselor se efectueaza la centrala, de catre cei care cumpara de la furnizori si referentiaza produsele (aceste referentieri constituind sortimentul centralei de cumparare; in cazul Carrefour, renumit si pentru cele "opt reguli de cumparare", de exemplu, centralele - organizate pe produse alimentare, produse proaspete si si cele sub marca proprie de distribuitor - au in responsabilitate cca. 150 de magazine), precum si negociaza tarifele, adevaratele cumparari de produse fiind efectuate ulterior in antrepozit de catre cei care

aprovizioneaza; pe aceasta baza responsabilii unui magazin isi constituie propriul sortiment de produse in functie de: talia suprafetei de vanzare, gusturile consumatorilor, specificitatea geografica, situatia concurentiala locala pe piata relevanta etc.).

O influenta asupra taliei sortimentului, argumenteaza Demeure, o are talia magazinului, care influenteaza, de altfel si numarul de referinte diferite pentru acelasi produs (un hipermagazin poate sa dispuna, de exemplu, de o marca de distribuitor, de una sau mai multe marci nationale, de o marca "premiers prix", de una sau doua marci "challenger" si de o marca locala pentru anumite produse; in timp ce in cazul unui supermagazin sortimentul se poate restrange pentru fiecare produs la o marca de distribuitor, o marca "leader" si una "premier prix"; "*regula de aur*" este sa nu dispui niciodata de marca de distribuitor fara sa dispui de marca nationala, deoarece marca "leader" "trage catre inalt" marca de distribuitor).

In expunerea sa de deschidere a lucrarilor celui de-al 31-lea Congres International al AIDA Bruxelles, Claude Magnan,[95] Presedinte Elodis Intermarche, Presedinte onorific al AIDA, preciza, printre altele: "Gratie regruparii cumparaturilor si logisticii a reusit marea distributie sa faca diferenta cu un comert traditional atomizat, prea mic si izolat...Centrala va trebui sa ghiceasca, sa propuna produsul care se va vinde maine, deoarece "maine" cu acceleratia timpului de astazi, reala sau perceputa, este deja astazi. A ghici, inseamna sa dispui de veritabile mijloace de cercetare, de capacitate de a testa. In concluzie, este nevoie de o competenta sporita pentru a adauga la cresterea mecanica o crestere organica... a fi prezent pentru a asigura noi servicii intr-o piata devenita de "postconsum"..."

Din studiul realizat in perioada aprilie-mai 2005 de ACNielsen[96] (sondajul a inclus 21261 consumatori din 38 de piete din Europa, America de nord, America latina, Africa de Sud si regiunea Asia-Pacific) privind opiniile consumatorilor asupra marcilor distribuitorilor ("supermarket own brands also known as private labels") in materie de

[95] Magnan, Claude – Pourquoi la clef du succes est dans la competence au niveau des produits et du service, Dossier AIDA, 31eme Congres International AIDA des dirigents d'entreprises, 2005, Vol., Bruxelles, 22-23

[96] Wegnez, Isabelle – Une etude ACNielsen souligne l'opinion des consommateurs sur les marques de distributeurs, Distribution d'aujourd'hui, Octobre-Novembre 2005, pag. 26-27

B.C.U. "M. EMINESCU" IAȘI

alternativa la alte marci in termeni de calitate, pret, conditionare si pozitionare" a rezultat ca:

- 68% dintre consumatorii mondiali, in medie, afirma ca marcile de distribuitor constituie o alternativa buna la celelalte marci;
- "Top 10" al tarilor in care exista un aviz net favorabil marcilor de distribuitor arata astfel: Olanda (91%), Portugalia (89%), Germania (88%), Spania (87%), Finlanda (86%), Austria (85%), Franta (83%), Elvetia (82%), Regatul Unit si Belgia (cate 81%); printre tarile considerate mai "reci" numarandu-se Turcia (61%), Rusia (60%), Grecia (58%) si Polonia (51%);
- 69% dintre consumatorii mondiali considera ca preturile marcilor de distribuitor sunt interesante, trioul de frunte fiind format de Spania (87%), Franta si Belgia (85%), iar la distanta aflandu-se Rusia (57%), Grecia (55%), Polonia (54%) si mai ales Danemarca (35%);
- cat priveste calitatea, o medie de 70% dintre consumatorii mondiali estimeaza ca aceasta este echivalenta cu cea a marilor marci;
- cu toate ca marcile de distribuitor sunt mai ieftine, ele nu se adreseaza totusi prin forta lucrurilor bugetelor mici in ideea ca acestea nu au acces financiar la marci (aceasta parere este imbratisata de o medie de 66% dintre consumatorii mondiali);
- anumite categorii de produse sunt mai adaptate la marcile de distribuitor decat altele: o medie de 40% dintre consumatorii mondiali estimeaza ca anumite produse a caror calitate este esentiala nu convin marcilor de distribuitor (51% dintre consumatorii latino-americani, 48% dintre cei asiatici, 41% dintre cei din regiunea Pacificului si 35% dintre cei europeni, in timp ce 48% dintre consumatorii americani sunt de parere contrara);
- in materie de ambalaj opinia consumatorilor mondiali este pozitiva;
- majoritatea consumatorilor mondiali cunosc suficient marcile de distribuitor pentru a dori sa le cunoasca;
- concluzia studiului: "marcile de distribuitor au reusit sa-si creeze in timp propriul statut prin mijlocul tuturor raioanelor, ca alternativa la marile marci, cu o oferta larga de preturi si de produse, percepute de aceeasi calitate ca si la o mare marca".

Pentru a continua si cu un exemplu privind marcile de distribuitor din cazul de mai sus al proiectului de exploatare prezentat de Carrefour Belgia pentru perioada 2006-2008, se cuvine a aminti ca acesta mai prevedea si urmatoarele: produsele Carrefour vor inlocui produsele GB in ansamblul magazinelor (introducere insotita de campanii de comunicare); largirea gamei de produse Carrefour (in decembrie 2006 s-a lansat o noua gama de produse de calitate "Carrefour Selection"), introducand produse de calitate "tendinta" cu un raport optim calitate/pret; dezvoltarea gamei intr-o maniera de a raspunde gustului consumatorului (marca N0 1, cea mai putin scumpa in Belgia, isi mentine locul sau in cadrul sortimentului); revederea conditionarii; informatiile asupra produselor trebuie sa permita consumatorului o alegere simpla; prezenta unei singure marci puternice de-a lungul retelei faciliteaza viata clientului gratie avantajelor de scara si a unei prezentari adecvate.

c) **Gestiunea liniarelor** (cum numai liniarul este creator de cifra de afaceri si de profit intr-o suprafata de vanzare, toata atentia personalului, de la seful de raion la persoana care plaseaza produsele pe rafturi, este indreptata catre acesta).Exista trei mari secvente in gestiunea liniarului:

- **determinarea lungimii liniarului** (spatiul alocat) pentru fiecare referinta (trei sunt etapele repartizarii in cadrul liniarului: repartizarea suprafetei totale de vanzare intre diferite raioane; repartizarea suprafetei disponibile intre fiecare familie si subfamilie de produse, in cadrul raionului; repartizarea liniarului intre referinte).

Normele de repartizare (stabilite de centrala fiecarei firme) in cadrul liniarului tin cont de o serie de criterii: marja degajata de produs, vanzarile medii realizate pe produs, evolutia tendintelor de consum, strategia firmei, echilibrul intre marci etc.

- **prezentarea produselor in raion** (produsele se dispun pe mobile de prezentare/gondole, tinand cont de verticalitatea si orizontalitatea liniarului; exista, de exemplu, o relatie directa intre numarul de articole de acelasi fel expuse in linie pe un raft si vanzarile realizate, acestea crescand pe masura ce spatiul alocat produsului respectiv-"facings" creste; sunt utilizate si programe speciale de

administrare a spatiului disponibil pe raft; Wal Mart, de exemplu, realizeaza singur o parte din suporturile de prezentare).

Pot fi 4, 5 sau 6 diferite nivele pe verticala liniarului in cadrul unui raion posedand fiecare o valoare comerciala proprie: cea mai mare atractivitate comerciala este la inaltimea mainii (nivelul 3, in general), urmata de cea a nivelului de la inaltimea ochilor (4), dupa care urmeaza nivelele superior (5,6) si inferioare (2,1). Daca avem in vedere orizontalitatea liniarului si luam exemplul unui hipermagazin, putem fi in situatia in care consumatorii, pornind de la aleea centrala, se angajeaza intr-o alee laterala. In acest caz, liniarul global al unei laturi din aceasta alee laterala se descompune in trei parti: intrarea liniarului (cea mai vizibila, ca atare daca produsele atrag consumatorii acestia se vor angaja in aleea laterala respectiva; daca nu, isi vor continua drumul in aleea centrala), partea centrala a liniarului (partea cea mai importanta a liniarului; aici este dispusa majoritatea produselor, alternand produsele de cerere puternica cu cele de impuls, primele atragand pe cele din urma) si iesirea liniarului (pentru ca un consumator sa se deplaseze pana la extremitatea liniarului ea trebuie sa cuprinda produse atractive; mai ales ca unii consumatori, in pofida sensului de circulatie dominant, intra in aleea laterala tocmai prin aceasta parte).

Responsabilii de raion, pornind tocmai de la verticalitatea si orizontalitatea liniarului, implanteaza produsele respectand mai multe reguli: propunerea catre consumator a unui raion foarte lizibil care sa-i permita sa discearna atat intre diferitele familii si subfamilii de produse (obligand astfel consumatorul sa parcurga fiecare alee pentru a gasi tipul de produs dorit), cat si intre diferitele marci (obligand consumatorul sa se opreasca in fata liniarului pentru a alege marca dorita: marca de distribuitor la mijloc, marca "premier prix" jos, deasupra marcilor de distribuitor si chiar mai sus marcile lider si pretendente la pozitia de lider); dispunerea marcilor de distribuitor la cele mai bune nivele si in centrul liniarului; dispunerea marcilor lider in apropierea marcilor de distribuitor, pentru ca si acestea din urma sa beneficieze de atractivitatea marcilor lider; dispunerea la intrarea si iesirea liniarului a marcilor lider, produse de cerere puternica, incitand astfel consumatorii sa se angajeze in aleea laterala respectiva; in masura posibilului, alternarea produselor de cumparare cu premeditare cu cele de impuls, astfel incat ultimele sa

beneficieze de atractivitatea celor dintai; considerarea complementaritatii anumitor produse; pentru a evita riscul de spargere, plasarea produselor grele si/sau voluminoase pe nivelul de jos; pentru a construi o oferta atractiva din punct de vedere estetic, considerarea, daca este posibil, a culorilor ambalajelor; afinarea in mod regulat a dispunerii in functie de rezultatele concrete obtinute in raionul in cauza etc.

Responsabilii de magazin pot recurge si la *expuneri spec*iale (pentru produse de sezon sau diferite alte produse, influentand astfel fluxul de clienti sau creand impresia unor preturi scazute etc.) in alte zone din magazin sau pot realiza (in functie de strategia de comercializare adoptata de firma) expuneri eficiente (cu costuri scazute) gratie transporturilor direct de la producatori.

- **controlul rentabilitatii liniarului** (exista numeroase instrumente la dispozitia sefilor de magazin si de raion: calcularea cifrei de afaceri considerand toate taxele, a marjei brute unitare si totale, a ratei de rotatie a stocurilor, a productivitatii liniarului, a rentabilitatii liniarului, a cifrei de afaceri a raionului prin raportare la cifra de afaceri totala, a profitului direct pe produs etc.).

Profesorul Demeure evidentiaza chiar utilitatea calcularii profitului direct pe produs (conceptul PDP a fost introdus de Food Marketing Institute[97] din Washington, D.C.; aplicatiile includ: ameliorarea alocarii spatiului, ameliorarea selectarii produselor, decizii privind pretul produselor, decizii privind expunerea acestora, decizii privind planul magazinului etc.), acest instrument permitand definirea participarii exacte a fiecarui produs la rezultatele magazinului, fiecarui produs imputandu-i-se doar costurile directe, acestea impartindu-se in trei categorii: costul de manipulare, costul de inventar al stocului si costul spatiului. Tehnica in cauza presupune desigur investitia de rigoare (soft, formare, regruparea lucrarilor preliminare care faciliteaza aplicarea).

Se cuvine a aminti insa ca *exista atat un ecart cunoscut* (apreciat a fi in medie mai putin de un procent din cifra de afaceri; datorat spargerii si furtului repertoriate, rabatului, remizei asupra pretului

[97] Purcarea, Theodor - Food Marketing Institute, o puternică organizație, Jurnalul afacerilor, nr. 12-13/1991, Institutul National Virgil Madgearu

clientelei, promotiilor etc.) *cat si unul necunoscut* (datorat furturilor interne si externe si erorilor administrative, de verificare a facturilor, de marcare a produselor, de casa, nemasurate legate in general de de manipularea produselor) *de valoare reprezentat de diferenta dintre cifra de afaceri teoretica* (pe care un magazin ar fi realizat-o daca produsele care sunt intrate in magazin si care aparent sunt iesite ar fi fost toate vandute si chiar la pretul initial stabilit la punerea in vanzare) *si cifra de afaceri reala.*

Furtul, de exemplu, constituie un *prejudiciu grav adus rentabilitatii*, fie el comis de clientela, de personalul distribuitorului sau de cel al furnizorului. [98] Aceasta constituie o problema delicata, integrata in problematica globala a securitatii la nivelul functiei distributive, fiind afectata in mod grav si de banditism. Ca atare *se recomanda privilegierea actiunilor preventive si dezvoltarea unor strategii de descurajare* cum sunt: informarea clientelei de existenta in cadrul magazinelor a echipamentelor de lupta contra furtului; regandirea dispunerii raioanelor in vederea unei mai bune supravegheri a tuturor liniarelor; plasarea camerelor video in locuri strtegice pentru descurajarea si identificarea hotilor; utilizarea de oglinzi false care permit supravegherea cu discretie; integrarea la etichetele de pret a codurilor de depistare a furturilor; organizarea circulatiei clientilor intre portile de securitate care au vocatia de a descuraja si a intercepta clientii nedelicati.

Lupta contra furtului comis in magazine de clientela, de exemplu, nu este o problema simpla, ea trebuind sa fie *discreta dar permanenta* (personalul trebuie informat si format corespunzator, contributia acestuia fiind determinanta), iar *observatia fiind componenta esentiala* (imbracamintea suspectilor, comportamentul acestora in interiorul punctului de vanzare etc.). Trebuie tinut insa cont ca interpelarea unei persoane care s-a dovedit a fi cupabila de furt ramane in toate circumstantele un demers delicat, purtator de riscuri diverse. Un lucru este cert: *convivialitatea punctelor de vanzare trebuie sa fie salvata si securitatea personalului nu poate fi compromisa.*

---

[98] Wegnez, F. Leon – Vols en magasins. De la prevention a la repression, Prevention et Securite, Ed. Comite Royal Belge de la Distribution, Bruxelles, 2005, pag. 7, 13-14

Asociatia Retailerilor din Massachusets - RAM, „voce activa a comunitatii de retail", acorda, de exemplu, atentie deosebita prevenirii pierderilor datorate furtului, considerand ca " *furtul este o problema strans legata de agenda tuturor detinatorilor de afaceri in retail* si RAM lucreaza strans cu legislativul si oficialii administratiei pentru a intari legile si practicile pentru, in primul rand, a descuraja si - in al doilea rand - a pedepsi in mod adecvat pe cei care comit furt. RAM mentine un Comitet de Prevenire a Pierderilor compus din membri interesati in impartasirea de idei si experienta in tratarea furtului in retail."

Perconte evidentiaza urmatorii indicatori de analiza a liniarelor:

- marja (comerciala) bruta = *pretul de vanzare (fara taxe)* minus *pretul de cumparare (fara taxe);*
- rata marcii = *raport procentual intre marja bruta (fara taxe) a unui produs si pretul sau de vanzare la consumator (fara taxe);*
- beneficiul brut = *marja bruta x cantitatile de produs;*
- stocul mediu = *stoc final* plus *stoc initial* impartit la *2;*
- coeficientul de rotatie = *cantitatile* impartite la *stocul mediu;*
- productivitatea liniarului = *cifra de afaceri* impartita la *liniarul dezvoltat;*
- rentabilitatea liniarului = *beneficiul brut* impartit la *liniarul dezvoltat;*
- indicele de rentabilitate = *rentabilitatea liniarului x coeficientul de rotatie* impartite la *1000.*

4.1.3. Studiile de merchandising si optimizarea gestionarii liniarului

Am vazut la inceputul capitolului preocuparea pentru obtinerea unei reactii de raspuns din partea consumatorilor necesara realizarii imaginii adecvate a magazinului. Dupa cum este bine cunoscut, in functie de asteptarile consumatorilor variaza si imaginea alegerii efectuate de consumatori intr-un magazin, iar *impresia privind alegerea disponibila perceputa de consumatori se bazeaza pe alegerea pe care acestia o au in raport cu diferitele raioane din magazin.* Dincolo insa de studiul de imagine a punctului de vanzare (o prima etapa in cadrul

acestuia fiind abordarea calitativa prealabila pentru a defini componentele imaginii, in timp ce ultima etapa, a opta, fiind masura implicarii in raport cu produsele oferite in punctul de vanzare si care permite evaluarea criteriului *alegere oferita* in raport cu alti parametri ai analizei), ***studiile de merchandising vin sa evalueze localizarea produsului in suprafata de vanzare, cautand sa optimizeze utilizarea liniarului*** (liniarul fiind un raion al magazinului de suprafata mare sau medie, iar importanta unei marci masurandu-se in functie de cota de raion - *de metru liniar* - care este consacrata marcii respective).[99]

Mark Vandercammen si Martine Gauthy-Sinechal arata, in contextul prezentat, ca optimizarea liniarului presupune evaluarea situatiei actuale si simularea compozitiilor "facing"-ului (numar de articole identice vizibile pentru clientela in raionul unui magazin si corespunzand numarului de articole pe primele randuri situate inaintea etajerelor; facingul acordat unui produs constituie un parametru esential al vanzarilor/vizibilitatea produsului). In acest sens, sunt analizati o serie de *parametri*:

- *lizibilitatea liniarului* (se masoara: identificarea, vizibilitatea, localizarea);
- *prezenta liniarului in punctul de vanzare* (daca este vazut; se masoara si alternanta formelor si a culorilor);
- *atractivitatea liniarului* (procentajul prezentei produselor de atractie; impactul capetelor de gondola; alternanta produselor cu rotatie rapida si cu rotatie lenta; evaluarea animatiilor; evaluarea promovarilor; disponibilitate a produselor si disponibilitate a valorii care vinde);
- *frecventarea liniarului* (daca este parcurs; se masoara itinerarul magazinului);
- volumul vanzarilor de produse din liniar (vanzari in volum si valoare; evolutia cotei de piata; se masoara ecarturile de vanzare; comparatie pe magazine, regiuni, produs; estimarea numarului de cumparatori, de recumparari, de cumparaturi, de transfer de

[99] Vandercammen, Mark, Gauthy-Sinechal, Martine – Recherche Marketing. Outil fondamental du marketing, Ed. De Boeck Universite & Larcier s.a., 1999, Departement De Boeck Universite, Paris, Bruxelles, pag. 256, 375-378, 435, 440

cumparaturi, frecvente ale cumparaturilor; cote de piata in volum si valoare).

Pentru a putea dispune de informatiile de mai sus se recurge la mai multe surse: analiza statisticilor interne, experimente realizate in punctul de vanzare; rezultatele unui panel .

Metodologia utilizata in cazul studiilor de merchandising este apropiata de cea din studiile publicitare, studiile veghind la masurarea:

- *valorii de atentie* (care este forta de impact a comunicarii de merchandising si daca aceasta este originala);
- *valorii de agrement* (daca mesajul este agreat);
- *memorarii* (daca mesajul poate fi memorat);
- *identificarii* (daca mesajul este identificat);
- *intelegerii* (daca mesajul este explicit, putand fi inteles);
- *credibilitatii* (daca mesajul este credibil si adecvat strategiei de marketing);
- *sugestibilitatii* (daca mesajul sugereaza ceea ce se doreste a fi sugerat);
- *interesului pozitiv al initiativelor* (daca mesajul este adaptat clientelei tinta si daca primul contact este incitant).

In cazul liniarului, se pune problema unui *control constant al referentierilor* (optimizarea permite cresterea lizibilitatii, rezultand sporirea frecventarii liniarului de catre clientela magazinului) si al procentajului de rotatie a produsului. *Optimizarea gestionarii liniarului* se realizeaza cu ajutorul unor tehnici consacrate (benchmarking, management categorial, programare liniara):

- *se masoara* astfel (pe baza informatiei culese din interiorul si exteriorul firmei de distributie, colaborand, dupa caz, cu producatorii) *ecarturile de performanta cu nivelul cel mai ridicat* si factorii operationali care il explica;
- *se rearanjeaza punctul de vanzare si raioanele*, dupa identificarea categoriilor de produse, a segmentelor de consumatori interesati si aplicarea unui plan de merchandising care integreaza gestiunea liniarului, promovarea in general si publicitatea;
- *se viziteaza un anumit numar de puncte de vanzare si se analizeaza tacticile de merchandising utilizate de concurenti* (recurgand

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

la metoda "store check", metoda care permite observarea produsului in liniar si oprimizarea acestui produs in liniar, in raion si in magazin);

- *se ancheteaza clientela pentru a intelege comportamentul consumatorului;*

- *se recurge la planuri experimentale permitand testarea modificarilor propuse* (mai ales in termeni de: referentiere; talie a liniarului; plasament al produselor) *si evaluarea rezultatelor* (variabile dependente retinute: vanzarile, cota de piata, rata de rentabilitate, frecventarea; variatia acestora poate fi explicata prin variabile independente ca: lizibilitatea, prezenta, atractivitatea, produsele propuse etc.).

Pentru a reusi in comertul cu amanuntul, isi amuza cititorii Alexander Hiam,[100] exista trei elemente: "amplasament, amplasament si amplasament". De fapt, arata Hiam, avem de-a face in vanzarea de retail cu un *"duo castigator": "o idee originala si un amplasament bine ales"*. Totodata, atragea si el atentia asupra unor diverse aspecte si metode vizand:

- *planogramele liniarelor* (schemele de dispunere si prezentare a produselor intr-un magazin);

- *unitatile de gestiune a stocului* (corespunzand fiecarei referinte aflata in stoc);

- *compararea vanzarilor de articole dispuse in cap de gondola* (cele mai puternice vanzari) *cu cele ale articolelor dispuse in mijlocul liniarului* (produse mai putin vandute), apoi

- *compararea vanzarilor de articole dispuse la inaltimea ochilor* (vanzari puternice) *in raport cu cele situate mai sus sau la baza liniarului* (mai putin vandute);

- *numarul persoanelor care intra in magazin sau al trecatorilor reali* (pe jos sau in autovehicule) *si virtuali* (in cazul unei pagini de Web).

[100] Hiam, Alexander – Le Marketing pour les Nuls, Ed. Sybex, Paris, 1998, pag. 288

4.2. Merchandising, domeniu privilegiat al marketingului ofertei si al raspunsului eficient pentru consumator

4.2.1. Timpul unui nou parteneriat: ratiuni majore

Importanta crescanda a retailerilor pentru sucesul marketingului brandului s-a reflectat, evidentiaza David Jobber,[101] in constituirea echipelor de "trade marketing", al carui rol este de *a reduce golul dintre managementul brandului si forta de vanzari, concentrandu-se pe nevoile retailerilor* (informatia relevanta alimentand managementul brandului care va dezvolta produse potrivite). *Chintesenta marketingului ofertei*, apreciaza P. J. Bierman,[102] este *sa descoperi cum gandeste retailerul si ce-l motiveaza* (asa cum marketingul consumatorului tinteste consumatorul, trasand harta comportamentului acestuia), *retailerul tipic avand nevoie doar de 5 minute ca sa explice treburile formulei sale de distributie si profilul consumatorului* (principii care nu s-au schimbat de ani de zile).

Merchandisingul este considerat *un domeniu privilegiat al dezvoltarii parteneriatelor intre producatori si distribuitori asupra gamelor de produse in vederea anticiparii si satisfacerii cererii consumatorilor*. El este vazut ca un mod de a reflecta in comun (*pe fondul evolutiei de la "win-win" catre "win-win-win"*) asupra sortimentului incepand cu pozitionarea firmei si cu tinta sa, alaturandu-se altor doua domenii privilegiate, respectiv *animatie* (promovarea specifica integrand strategia firmei) si *logistica* (mai buna gestiune a stocurilor: adaptarea la frecventa de livrare, adaptarea cantitatilor livrate la nevoile magazinului; punerea in functiune a schimbului electronic de date etc.). Sub presiunea concurentei ("hard discounters") si a crizei economice, incepand cu mijlocul anilor nouazeci a fost sesizata din ce in ce mai bine oportunitatea castigurilor de productivitate prin optimizarea liniarelor si a fluxurilor, in relatiile de parteneriat.[103]

Enrico Colla argumenteaza ca *amploarea colaborarii dintre distribuitor si producator in materie de merchandising variaza dupa tipurile de produse implicate*. Astfel, in cazul *articolelor de marca*

---

[101] Jobber, David – Principles and practice of marketing, Second Edition, McGraw-aHill Publishing Company, 2001, pag. 621

[102] http://www.fmcg.nl/english/trade.htm

[103] Durafour, Daniel – Marketing, Editions Dunod, Paris, 1997, pag. 33-34.

principala dispunand de o clientela fidela si a caror cumparare este planificata, problema calitatii amplasarii face uneori obiectul conflictelor datorita divergentei obiectivelor celor doi parteneri, care pot insa sa lucreze impreuna la o mai buna gestiune a spatiului pentru a evita rupturile de stoc.

Daca avem in vedere *articolele de marca secundara* a caror clientela este mai putin fidela si a caror previziune de cumparare priveste o intreaga familie de produse si nu numai o singura referinta, distribuitorul poate sa le inlocuiasca mai usor dar conflictul risca sa fie mai aspru si sa priveasca cantitatea si calitatea spatiului alocat. Ceea ce inseamna ca posibilitatile de actiune comune sunt mai limitate in acest caz. Mai intai de toate insa colaborarea dintre distribuitor si producator poate avea loc in cazul *produselor facand obiectul cumparaturilor de impuls*, atat la nivelul familiei de produse, cat si la cel al unei singure referinte. *Vizibilitatea familiei si produsului* este atunci factorul determinant si comerciantul are tot interesul sa o garanteze deoarece este vorba de referinte cu rentabilitate puternica.

Un alt factor decisiv pentru toate categoriile este *interventia asupra factorilor controlati de producator si care au impact asupra costurilor directe ale produsului*, costuri pe care se doreste a fi reduse. In acest caz, actiunea este in avantajul ambilor parteneri pentru ca daca se diminueaza aceste costuri producatorul poate avea o oferta comerciala mai avantajoasa, iar distribuitorul poate propune un sortiment mai economic. Aceasta priveste in mod deosebit ambalajul si conditionarea (forma si talia repercutandu-se asupra: modalitatilor si costului antrepozitarii, aprovizionarii, gestiunii spatiului de vanzare).

Marc Dupuis[104] atragea atentia cu ani in urma ca a produce, a distribui, a consuma inseamna sa faci sa functioneze un motor in trei timpi interdependenti si ca sfidarea anilor viitori va consta in *cum sa gestionezi conflictul parteneriat/concurenta in "filiera distributie" in favoarea unui al treilea operator: consumatorul.* Dupuis arata ca, de exemplu, la nivelul hipermagazinului: *tehnicile de merchandising se orienteaza catre noi segmentari ale consumatorilor; ca diferentierea in maniera de a trata fiecare tip de bun si de serviciu in functie de asteptarile clientelei segmentate se va accentua*; largirea gamei de bunuri

[104] Dupuis, Marc – Distribution la nouvelle donne, Les Editions d'Organizations, Paris, 1988, pag. 15, 43, 72, 74-75, 87-88, 105-106

si servicii este legat de procesul de banalizare pe care-l accelereaza, largirea putand fi infatisata in interiorul hipermagazinului (dezvoltare concentrica) sau la periferia sa (dezvoltare prin satelizare); investitia comerciala de maine ar trebui sa fie caracterizata de o mai mare adaptabilitate la nevoile in schimbare ale consumatorilor, ceea ce interpeleaza, intre altii, pe arhitecti si urbanistii comerciali. El se opreste si asupra *cazului IKEA, considerat un "distribuitor prescriptor"* (universul cadrului de viata este desenat de proprii stilisti si arhitecti), evidentiind *schema de baza a formidabilei aventuri IKEA reprezentata de profesiunea de credinta a lui Ingvar Kampred*: "IKEA va propune o gama foarte larga de articole de mobilier, functionale si de forma adecvata la preturi joase, de maniera a le face accesibile unui numar cat mai mare. In pofida scopului nostru declarat de a mentine un nivel de pret extrem de mic, consumatorul este in drept sa se bucure in mod durabil de cumparaturile noastre. Pentru aceasta functionarea si calitatea tehnica trebuie sa fie bune. Un da fara restrictie la pretul jos semnificativ".

Abordand *problema dublei tendinte uniformizare - specializare*, Dupuis sublinia ca aceasta se afla la originea unei schimbari considerabile a analizei comportamentului de consum si a aplicarii sale in distributie. Context in care *banalizarea extrema a unei parti considerabile a sortimentului magazinelor*, pe de o parte si *personalizarea si individualizarea consumului,* pe de alta parte, au consecinte majore pentru organizarea sectorului distributiv: segmentarea clientelei nu mai trece doar prin criteriile traditionale (urban/rural, regional, grupe de varsta etc.), ci prin noi criterii mai complexe (nivel de instructie, situatie familiala, atitudinea in privinta mediului etc. de unde si succesul socio-stilurilor asupra carora se revine); punerea in stare de consum (conditionare, valoare adaugata/adusa produsului) se diferentiaza din ce in ce mai mult.

La intrarea in noul mileniu, in anul 2001, la Dresda, Germania, cu ocazia celui de-al 33-lea Simpozion International al AIDA Bruxelles, Claude Sordet[105] se referea la "*timpul unui nou parteneriat*", fara de care ar fi imposibil a raspunde cererilor din ce in ce mai tintite ale consumatorilor si pornind de la firmele care merg sa se traduca prin

[105] Sordet, Claude – Going beyond the new organization of distributors' purchasing and their relationships with their suppliers, what are the prospects for shared synergies from one sector to another, Dossier AIDA, New Approaches to Success, 33rd AIDA Symposium, 2001, Vol., Brussels, XI

explozia de noi servicii acompaniate de o specializare crescuta a meseriilor. El a evidentiat sase ratiuni majore pentru care parteneriatele vor fi inconturnabile:

- filierele necesare pentru a raspunde la nevoi crescute in materie de securitate, trasabilitate, gust si sanatate;
- *necesitatea de a crea legaturi mai stranse si exclusive intre distribuitori si furnizori avand in vedere aranjarea plajelor de produse din ce in ce mai "inalt" sofisticate;*
- *in fata exploziei serviciilor, va fi convenabil sa se recurga la un numar intotdeauna mai mare de parteneri stapanind aceste prezentari;*
- ca urmare a specializarii tot mai mari distribuitorii vor trebui sa externalizeze din ce ince mai mult sau cel putin sa filializeze activitatile anexe (logistica, informatica, transport etc.);
- *negocierile intre furnizori si distribuitori ar trebui sa gliseze, se poate presupune sau cel putin se poate spera, de la o logica de pret la o logica de impartire "echitabila" a valorii si informatiei;*
- obligatia de a stabili legaturi mai stranse cu societatea civila, colectivitatile locale si puterile publice.

Sordet s-a referit, in context si la *conceptele de magazine in permanenta evolutie si recreere*, punctand ca, in mod inevitabil, *se merge catre "oferte magazin"* deci de concepte mai ecologice, mai festive, mai pedagogice, intr-un cuvant *mai apropiate de clienti*. O astfel de evolutie inevitabila *implica*: punerea in functiune a unei veritabile miscari de ecologie comerciala (ca "Bio" in alimentatie, "verdele" va merge in sensul istoriei); anumite magazine nu se vor lipsi de consacra o mare parte a suprafetei lor de vanzare produselor de sezon, de sarbatoare sau de actualitate; distribuitorii nu se vor lipsi de schimbarea decorurilor exterioare si interioare ale magazinelor lor (comertul va implica o anumita teatralizare, vanzarea spectacol factor de bucurie de a cumpara este pentru maine); actul de cumparare nu se va limita numai la un schimb pur tranzactional, el va deveni mai relational si personalizat; consumatorul va avea din ce in ce mai multa nevoie de informatii si de consiliere, ceea ce va implica animatii pedagogice.

4.2.2. Strategii si tactici ECR cu impact considerabil in magazin. Merchandising incrucisat. Ruptura de stoc, o provocare FMCG

Lansarea in urma cu peste un deceniu, de exemplu, a strategiei de parteneriat producator-retailer-consumator, ECR ("Efficient Consumer Response") - ca set de initiative de imbunatatire care sa permita retailerilor si furnizorilor lor *sa "lucreze impreuna pentru a satisface dorintele consumatorilor mai bine, mai repede si la un cost mai scazut" - a însemnat deschiderea perspectivei unei schimbari in practicile de afacere solicitand schimbarea in cultura si structurile organizationale.* Evolutiile acestui proces holistic au consemnat ramanerea in centrul preocuparilor a *satisfacerii impreună,* de catre producatori si retaileri, *a nevoilor cumparatorilor.* Conform abordarii centrale de aliniere a intereselor si activitatilor retailerilor si furnizorilor acestora (managementul categorial, practica standard de afacere), este esentiala *concentrarea pe consumator, pe nevoile si dorintele acestuia, conjugand, tot ce se stie despre el, cu tot ce se stie despre produs*[106].

In cazul abordarii ECR[107], doua din cele patru procese de adaugare de valoare necesara optimizarii promovarii produselor in magazin se refera la: a) *furnizarea unui sortiment complet de produse in raport cu cererile consumatorilor si care sa fie usor de cumparat in magazin; b) mentinerea acelui nivel de stoc permitand asigurarea sortimentului complet de produse cerute.* In aplicarea parteneriatului strategic specific ECR, avand la baza partajarea vointei (*„win-win-win"= castig producator - castig distribuitor - castig consumator*), strategiile (respectiv rezultatele scontate) sunt urmatoarele:

---

[106] Purcarea, Th., Ratiu, Monica – Comportamentul consumatorului, o abordare de marketing, Editura Universitara Carol Davila, Bucuresti, 2007, pag. 225

[107] Purcarea, Theodor – Evolutia patrunderii conceptului E.C.R. în România, Economistul, nr. 375 din 6 aprilie 2000; Globalizare, Dezvoltare Durabila si Raspuns Eficient pentru Consumator, Economistul, nr. 622/2000, Suplimentul de economie teoretica si aplicata, nr. 187/12 iunie 2000; Raspuns Eficient pentru Consumator, Revista de Comert, Nr. 3-4/2000, Tribuna Economica; Distributia produselor de larg consum in Europa largita, Afaceri Europene, nr. 10/18-24 august 2004; Prioritati europene in distributia marfurilor, Afaceri Europene, nr.21/3-9 noiembrie 2004; Responsabilitatea pentru avansul economic organizat al pietei distributiei din Romania distributiei. Impactul asupra < urbanului > si necesitatea unei duble abordari, Marketing – Management, vol. 4 / 2006; ECR si obiectivul fundamental al satisfactiei si loialitatii consumatorilor pe o baza eficace, Al doilea Simpozion ECR Academic Partnership – Romania: Strategia ECR şi Managementul lanţului logistic, 8-9 decembrie 2006, Targovişte; Parteneriatul strategic ECR, producator – retailer – cumparator/consumator, Tribuna Economica, nr.1/2007.

a) optimizarea sortimentului din magazin (*rezultat*: produse mai multe; mai buna, mai buna convenienta, mai mare valoare);

b) reaprovizionare eficienta (*rezultat*: cresterea satisfactiei consumatorului).

Furnizorii si retailerii lucreaza impreuna, aplicand tactici promotionale adecvate (pret, promotie, sortiment, actiuni specifice legate de liniar si de raft). La programarea acestor tactici se lucreaza cu *elemente determinante ale tacticii* (produse: care articol se promoveaza; frecventa: frecventa de promovare; durata: durata promotiilor; grafic: momentul ales pentru promovare; locul: localizarea actiunilor promotionale in magazin; **merchandising incrucisat**: includerea unui alt articol care apartine sau nu categoriei de produse promovate) si cu *vectori posibili* (reducere de pret; cupoane; publicitate; promovare pe o anumita tema; prezentari; demonstratii/esantioane).

Partenerii urmaresc identificarea si *masurarea performantei* promotiilor (implementare efectiva; efecte asupra firmelor partenere). *Indicatorii* (partajati) *cheie de performanta* sunt: numar de consumatori atrasi/fidelizati pe profil; crestere vanzari; nivel de penetrare ca numar de cumparatori; cote de piata; frecventa de cumparare; cos zilnic. In procesul de analiza se recurge la aplicarea unor *grile de maturitate* (diagnosticare interna si benchmarking;diagnosticare comuna furnizor-distribuitor).

Cu ocazia celui de-*al doilea Simpozion ECR Academic Partnership - Romania: Strategia ECR si Managementul lantului logistic, Targoviste, 8-9 decembrie 2006*,[108] s-a abordat, printre altele si *problema rupturilor de stoc* (in contextul preocuparilor de optimizare a disponibilitatii la raft a produselor intr-un magazin), [109] in baza unui studiu de caz („Kaufland si XXL in parteneriat cu S.C. I. L. Dambovita") coordonat de Prof. Dr. Virgil Popa, Seful Departamentului ECR al Comitetului Roman al Distributiei si Directorul Departamentului ECR al Universitatii Valahia Targoviste. Au fost evidentiate:

---

[108] http://www.crd-aida.ro

[109] Vladulescu, Emanuel – A optimiza disponibilitatea la raft pentru un Raspuns Eficient pentru Consumator, Al doilea Simpozion ECR Academic Partnership - Romania: Strategia ECR si Managementul lantului logistic, Targoviste, 8-9 decembrie 2006, Coordonator: Prof. dr. Virgil Popa, Valahia University Press, 2007, pag. 125-130

- *efectele negative ale rupturilor de stoc* (pierderea cumparatorilor/consumatorilor de catre retailer; riscul retailerului de scadere a vanzarilor; pierderea cumparatorilor/consumatorilor de catre producator; riscul producatorului de scadere a vanzarilor);

- *reactiile consumatorilor in situatia confruntarii in magazin cu o ruptura de stoc (lipsa disponibilitatii la raft a produselui cautat)*: cumpara produsul de la un alt magazin; cumpara produsul de la același magazin, dar cu ocazia altei vizite la raft; alege un produs de substitutie de aceeasi marca, dar de marime si preturi diferite; alege un produs de substitutie de alta marca; nu cumpara;

- *prioritati privind abordarea eliminarii cauzelor care duc la rupturi de stoc*: din perspectiva producatorului (*imbunatatirea preciziei in procesul de planificare; motivarea resurselor umane; reaprovizionare utilizand tehnologia informatiei, EDI etc.);* din perspectiva retailerului (*diminuarea duratei ciclului de reaprovizionare; cresterea vizibilitatii stocurilor; imbunatatirea preciziei in procesul de planificare.*

Din prezentarea, in context, a sistemului orientat catre satisfacerea nevoilor consumatorilor a rezultat, de altfel si *pozitionarea merchandisingului*, dupa cum se observa in Fig. nr.1.

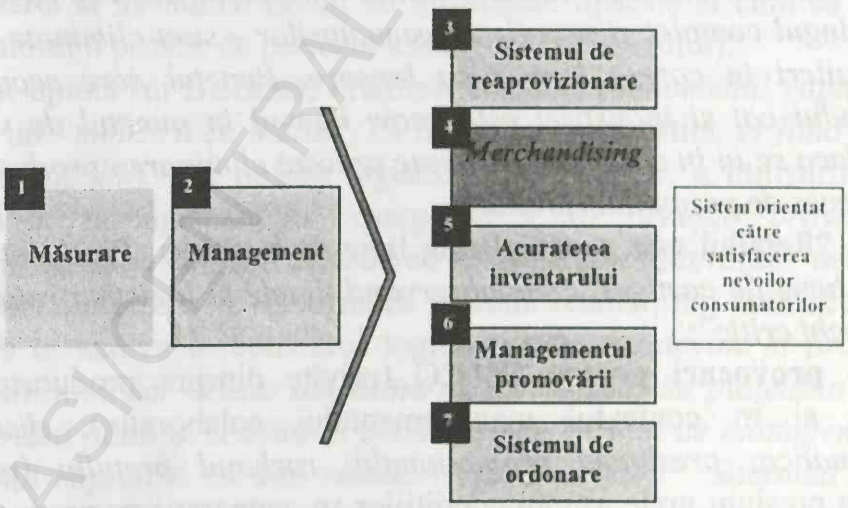

Fig. nr. 1: Pozitionarea merchandisingului in sistemul orientat catre satisfacerea nevoilor consumatorilor (*Sursa: Al doilea Simpozion ECR Academic Partnership - Romania: Strategia ECR si Managementul lantului logistic, 8-9 decembrie 2006, Targoviste, Coordonator: Prof. dr. Virgil Popa)*

Conform unui studiu realizat de „ECR Europe" in 2003 rata medie a rupturilor de stoc (chiar daca variaza de la o firma la alta si de la o tara la alta) era de 8, 3%, in timp ce in cazul promovarilor (studiile indicand o relatie direct proportionala cu promovarea), concluziile studiilor realizate de „ECR France" evidentiau o rata de 75% (cu exceptiile de rigoare, cum este cazul Germaniei).

O interesanta abordare a fenomenului rupturilor de stoc o intalnim la un *consultant celebru in domeniul produselor alimentare si in cel al bunurilor de consum cu miscare rapida* ("Fast Moving Consumer Goods" - FMCG[110]), ***P.J. Bierman*** (in afara de managementul logisticii si al categoriei, Bierman se concentreaza si pe responsabilul inteligent al spatiului raftului; "Trends in Distribution and Food Marketing" este o publicatie pe care Bierman o distribuie gratuit via e-mail). Inainte insa de a intra putin in problematica rupturilor de stoc *sa punctam cateva "ganduri" care contureaza personalitatea lui Bierman in raport cu domeniul prezentei lucrari* (tinand cont si de faptul ca distributia bunurilor de consum cu miscare rapida - FMCG - reprezinta domeniul suportand cel mai rapid impact al aderarii Romaniei la Uniunea Europeana):

- un citat celebru: "*Multe produse noi - chiar daca se bazeaza pe marketingul complet si nevoile consumatorilor - sunt eliminate mental de retaileri in cateva luni dupa lansare. Punctul care scapa atat comertului cat si industriei este know how-ul in punctul de vanzare care, daca se ia in considerare, poate preveni eliminarea produselor de plin succes de pe spatiul raftului*";

- "Retailul este o complicata linie de business. *Producatorii au insa o lume de castigat, doar observand tintele si logistica retailerilor cu un ochi critic*";

- **provocari pentru FMCG** (privite dinspre producator spre retailer si in contextul managementului colaborativ): *distributia problematica; presiunea promotionala; razboiul pretului* (retailerii exercita presiuni grele asupra conditiilor so cooperarii cu producatorii); *cresterea de pret* (generata de adaosul producatorilor); *furnizorul preferat*(durabil/temporar); dialogul (producator-retailer); *lider de categorie*; *trade marketing*; *ECR si managementul categoriei*

[110] www.fmcg.nl/english/issues2.htm

(implementarea efectiva, practica); *globalizarea*; *imaginea categoriei* (informatie de marketing recunoscuta de retaileri si plan de cooperare); *introducerea produsului* (in special stabilirea cresterii in primele sase luni dupa lansare si prevenirea delistarii si a pierderii distributiei); *logistica promotionala* (procedura standard pentru stabilirea atractiei activitatilor promotionale inainte de lansarea acestora); *activitati mai puternice* (alte instrumente decat "pretul" in sprijinul managementului contului, trade marketingului si cresterii cifrei de afaceri); *vederea asupra categoriei*; *influenta asupra podelei magazinului* (in special in cazul lanturilor multiple); *concentrarea* (retailerilor pe reducerea numarului furnizorilor); cresterea cifrei de afaceri (cel putin 10%, pentru producatori); *refuzul punctelor centrale ale producatorilor* (din partea retailerilor); *proiecte comune de management al categoriei*; *marketing local* (in termeni de cifra de afaceri si crestere versus costuri); ***reducerea rupturilor de stoc*** (in pofida timpului de conducere mai scurt, a unui ECR imbunatatit si a proiectelor comune de management al categoriei **se asista la o crestere mai degraba decat la o descrestere**); "cheresteaua informatiei" (in pofida accesului la toate sursele importante de informatii, multe dintre informatii sunt considerate de cumparatori o masa inerta si nu numai de ei; ce informatie lipseste si cum sa obtina producatorul o pozitie de partener strategic al retailerului).

In opinia lui Bierman, retailerii considera *fenomenul rupturii de stoc* ca un *"monstru cu multe"*, ca o problema versatila, *ei fiind numai in parte capabili* - in pofida logisticii imbunatatite, a utilizarii ECR, EDI si a managementului categoriei - *sa accepte provocarea*, nemanifestandu-si nimeni increderea in eventuale dezvoltari necesare. Chiar daca problema se localizeaza in zona retailerului, cum acesta nu poate sa o rezolve in contextul logisticii sale, *ea devine si problema producatorului, iar acesta din urma nu este dispus sa plateasca pretul considerabil platit accedand la proiectele de ECR si de management al categoriei impreuna cu unii retaileri mai "economi"*. Bierman *atrage atentia* ca ca ECR se concentreaza pe costuri si reducerea costurilor in ruta logistica a retailerului si producatorului, ceea ce inseamna ca erorile in ruta logistica a retailerului sunt incorporate. De aici rezulta *necesitatea scanarilor acestor erori si a concentrarii pe solutii de lucru, logistica producatorului depinzand de cea a retailerului.* Pe de alta

parte, *retailerii din proiectele ECR nu sunt interesati in reducerea costului in ceea ce priveste numerele cu trei zecimale, iar solutiile logistice care reduc la jumatate rupturile de stoc din weeckend sunt considerate de Bierman mult mai interesante.*

4.2.3. Ce inseamna ECR pentru cumparatori

Oferirea de produse si servicii adecvate, la locul si momentul potrivite, precum si la costul cel mai scazut reprezinta una dintre finalitatile acestor concepte (metode) – cum este si ECR – "Efficient Consumer Response", considerat o adevarata revolutie culturala a industriei si comertului, un atu pentru viitor – adaptate la sectorul distributiei de mărfuri. Initiat în SUA de catre Food Marketing Institute (Washington D.C.) si bazat pe experiența Wal-Mart in parteneriat cu Procter&Gamble, *Raspunsul Eficient pentru Consumator reprezinta o strategie de parteneriat industrie-comert*[111].

Presedintele Food Marketing Institute, Timothy Hammonds – care este si membru al Consiliului A.I.D.A. Bruxelles – afirma ca *ECR nu este un instrument pe care il cumperi ci o filosofie pe care o dobandesti.* ECR, *aceasta nouă strategie de parteneriat producatori – distribuitori – consumatori, permite realizarea obiectivului comun al minimizării costurilor, stocurilor si termenului de raspuns la o cerere a punctului de vanzare, ameliorand calitatea serviciilor.*

Nu este intamplator faptul ca lantul de magazine Wal – Mart (astazi, asa cum am aratat anterior, „a 21-a economie a lumii"), a ocupat, de exemplu, in 1997 locul 8 în clasamentul mondial (după General Motors, Royal Dutch – Shell, Mitsui & Co., Itochu, Ford, Exxon si inaintea Marubeni, Toyota, Sumitomo, General Electric, Nissho Iwai, IBM, Philip Morris, Daimler – Benz s.a.) desi o buna parte din cifra sa de afaceri se datora numai activitatilor desfasurate pe teritoriul S.U.A. (in timp ce la toate celelalte companii exista o corelare neta intre gradul de internationalizare al activitatilor desfasurate si rangul lor).

In actualul context al pietei internationale (marcat de consum in stagnare, suprasegmentare si abundenta a ofertei), nimeni nu-si poate

[111] Purcarea, Th., Ratiu, Monica – Comportamentul consumatorului, o abordare de marketing, Editura Universitara Carol Davila, Bucuresti, 2007, pag. 276

permite sa nu procedeze la *identificarea si utilizarea instrumentelor permitand adaptarea ofertei la cerere, optimizarea lantului logistic si comercial devenind esentiala. In sectorul distributiei, un produs nevandut din cauza unei rupturi de stoc sau a unei suprastocari constituie un defect.* Instabilitatea relatiilor dintre diferiti parteneri comerciali este considerata a fi principala cauza de ineficacitate in lantul logistic si comercial. In obtinerea avantajului competitiv, managementul logisticii are rol strategic[112].

In cadrul lucrarilor Conferintei "ECR EUROPE", Paris, Mai 2005, Richard Holmes, Boots si Ed Lonergam, Gillette, au lansat intrebarea de mai sus, in contextul constatarii ca "ECR inseamna 80% oameni si 20% tehnologie", *in "miezul" afacerii fiind cumparatorul: planificare impreuna a afacerii bazata pe cumparator; lant al valorii bazat pe cumparator; inovatie condusa de consumator.*

Analiza unei serii de factori care influenteaza *satisfactia consumatorilor* a permis reflectarea unor diferente clare in favoarea celor care au adoptat ECR ("ECR Leader"), comparativ cu cei care nu au adoptat ("Non ECR Adopter"): 80% satisfactie fata de 64% (in cazul factorului: "Etalare bine prezentata a produselor"), 78/73 ("Promovari si actiuni magazinale atractive si interesante"), 81/66 ("Varietate si aranjare larga in selectia de produs"), 80/65 ("A avea tot ce am nevoie intr-un magazine"), 79/63 ("Mai buna selectare a produselor/brandurilor de inalta calitate"), 78/68 ("Sa ai intotdeauna ceea ce vreau in stoc"), 78/72 ("Un magazin unde este usor sa gasesti repede ceea ce vreau").

Pe de alta parte, analiza unor factori principali de succes (disponibilitatea de a inova si schimba; crearea de valoare pentru cumparator; colaborare in intelegerea afacerii partenerului/partajarea informatiei; scopuri si obiective aliniate; masuri si stimulente aliniate; fiecare factor fiind conducator cheie sau bariera in functie de maniera in care se urmareste scopul) a evidentiat, in studiul de caz prezentat de cei doi specialisti, importanta acordata "*crearii valorii cumparatorului*".

In contextul piramidei de implementare a ECR, mai exact la pct. 2 – planificarea incorporarii conceptelor de imbunatatire verificate – **se recomanda si cresterea punerii accentului pe crearea acestei valori**

[112] Purcarea, Th., Ratiu, Monica, op. cit., pag. 277

pentru cumparator: planuri mixte de afacere bazata pe cumparator; lantul valorii bazat pe cumparator; inovatie condusa de consumator. Iar in contextul oportunitatilor semnificative (care raman: conducerea in afara lantului ofertei a costului; stimularea si conducerea unei cresteri semnificative) si provocarilor mediului economic, **satisfacerea impreuna a nevoilor cumparatorilor ramane in centrul preocuparilor** (confirmand de altfel si dupa un deceniu justetea definirii ECR - la Geneva, in 1995 – ca set de initiative de imbunatatire care sa permita retailerilor si furnizorilor lor **sa "lucreze impreuna pentru a satisface dorintele consumatorilor mai bine, mai repede si la un cost mai scazut"**).

Considerata a fi probabil cea mai mare reorganizare interindustrii coordonata in mod activ, ECR a pornit initial de la estimarea (analiza lantului valorii, Coopers & Lybrand's, 1995, pe o baza de activitate, retaileri si producatori europeni; optimizarea transportului nu a fost considerata ca parte a studiului initial) ca industria ar putea economisi 4,8% din costurile de operare plus reducerea inventarului existent la cca. 42%, echivalentul economisirii altor 0,9% din costurile de operare, facand astfel *posibila o reducere de pret la consumator* de 5, 7%. La acesta s-a adaugat ulterior (1999) inca o economisire de 1,2% din valoarea vanzarilor la consumator, obtinuta prin optimizarea transportului (reducerea cantitatii de camioane goale pe drum si imbunatatirea umplerii vehiculelor), rezultand o economisire totala de 6,9%.

Pe de alta parte, desi initial nu s-a incercat sa se cuantifice beneficiile (recunoscute) derivate din cresterea aditionala, s-a constatat ca in multe cazuri s-au depasit beneficiile prognozate in studiul de analiza a lantului valorii (in cercetarea beneficiilor adotarii ECR in Europa autorii au condus un program cuprinzand trei principale elemente: interviuri firme si studii de caz; cercetare bazata pe surse de date existente; analiza lantului valorii pe structura de cost specifica firmei). Cert este ca adoptarea practicilor ECR influenteaza performanta afacerii, iar imbunatatirea in adoptarea lor conduce la imbunatatirea performantei afacerii masurata prin indicatorii de performanta.[113]

[113] Hofstetter, S. Joerg, Jones, Chris Cave, Principal Authors – "The Case for ECR . A review and outlook of continuous ECR Implementation in Western Europe ", a research study coordinated by ECR Europe Academic Partnership, 2005

Daca in ceea ce priveste nivelul de adoptare a ECR in Europa de Vest, s-a constatat ca acesta este cel mai inalt in cazul laturii cererii (62,3%; 95% dintre respondenti fiind in intervalul 34,6-90%; explicatia fiind in general larga adoptare a managementului categoriei[114]), latura ofertei arata o foarte diversa imagine (57%; 95% dintre respondenti fiind in intervalul 23,9- 86,3%; adoptarea practicilor colaborative pe latura ofertei necesita investitii suplimentare in lantul fizic al ofertei, consecinta fiind ca in toate regiunile cu o fragmentare inalta a laturii ofertei firmele se lupta in a adopta ECR).

Cat priveste nivelul de adoptie al mijloacelor care confera abilitatea (enablers/mijlocitori[115]) media este de 57,5% si mai consistent in cazul esantionului (95% dintre respondenti fiind in intervalul 23,9-86,3%; creste intelegerea necesitatii adoptarii standardelor de afacere ca cerinte obligatorii pentru succesul afacerii). Procentul de adoptare al conceptelor integratoare ale ECR este de 43,8% (95% dintre respondenti fiind in intervalul 0- 92,8%; multe firme fiind inca nesigure in materie de cum sa inteleaga si cum sa adopte conceptul integrator; de altfel, in dezbaterea practicii de afacere existand inca o serie de controverse pe tema planificarii, prognozarii si reaprovizionarii colaborative partajand informatiile sau a abordarii costului bazat pe activitate.

Managementul cererii vizeaza trei nivele: Capabilitati si Strategie (Directie strategica/**Valoare Consumator**; Directie Strategica/Categorie; Oameni si Organizatie; Infrastructura Tehnologiei Informatiei); **Creare Colaborativa Valoare Cumparator** (Informatie Colaborativa; **Tintire Cumparator**; Diferentiata); Optimizare Asortimente (plan, executie, evaluare), Promovari (plan, executie, evaluare), Introduceri Produs Nou (plan, executie, evaluare).

Printre elementele conceptuale ale laturii cererii cel mai adoptat este Planificarea Asortimentului (75%), urmat de Directia Strategica - Managementul Categoriei (72,5%) si de **Directia Strategica - Modelul de Afacere Valoare Consumator** (70%), ceea ce subliniaza dominatia de catre Managementul Categoriei a laturii cererii. De remarcat ca

---

[114] Purcarea, Theodor - "Category management", în viziunea detailistului (I+II+III), (serial) in Jurnalul afacerilor, Institutul National Virgil Madgearu, nr. 2-4/1992

[115] Popa, Virgil – Strategii manageriale interorganizationale, Ed. Bibliotheca, Targoviste, 2004, pag. 75

nivelele de adoptie cele mai joase se intalnesc in cazul activitatilor privind procesul de inovare: **Creare Colaborativa Valoare Cumparator (55%),** Planificare Introducere Produs Nou (55%) si Executie Introducere Produs Nou (45%), ceea ce confirma faptul ca **in ECR cel mai mare potential neutilizat ramane colaborarea crescanda in toate felurile de activitati pentru produs nou.**

Managementul ofertei vizeaza urmatoarele trei nivele: Capabilitati si Strategie (Directie Strategica; Oameni si Organizatie; Management Informatie); Oferta Receptiva (Comanda Depozit Automatizata; Reaprovizionare Continua; Tehnici Flux Produs; Optimizare Transport; Incarcari pe Unitate Eficiente); Oferta Integrata Condusa de Cerere (Productie Sincronizata si Furnizori Integrati) si Excelenta Operationala (Operatiune Depozitare Sigura; Distributie Sigura; Productie Sigura; Management Reducere Stoc Sigura; **Management Disponibilitate pe Raft Sigura**).

Printre elementele conceptuale ale laturii ofertei "Productia Sigura" (72,5%), "Directia Strategica" (70%) si "Oameni si Organizatie" (70%) cunosc cele mai inalte nivele de adoptie, in timp ce nivelele cele mai joase de adoptie au fost intalnite in cazul "Comenzii Depozit Automatizata" (50%) si "Management Disponibilitate pe Raft Sigura" (40%), care sunt **principalele concepte ECR care se adreseaza problemelor rupturii de stoc**. Un alt element care a fost putin adoptat este "Furnizori Integrati" (45%), cei mai multi producatori fiind concentrati pe imbunatatirea mai intai a relatiilor lor cu retailerii.

4.2.3.1. Beneficiile parteneriatului strategic ECR (producator - retailer - cumparator/consumator)

In conceptia autorilor studiului de cercetare coordonat de Parteneriatul Academic ECR Europa aceste beneficii nu pot fi atribuite numai unei singure parti.

In baza combinarii rezultatelor analizei datelor "Global ECR Scorecard"[116] cu cele ale analizei lantului valorii s-a putut estima ca adoptarea ECR de-a lungul industriei a adus o economisire de 3,6% din

[116] Popa, Virgil – Strategii manageriale interorganizationale, Ed. Bibliotheca, Targoviste, 2004, pag. 73, 232-234

valoarea vanzarilor la consumator din 1995 (18 miliarde Euro), 3,3% (17 miliarde Euro) ramanand insa inca "pe masa". Industria a realizat prin urmare doar jumatate din oportunitatea de economisire identificata la inceputul miscarii ECR.

Realizarile ECR sunt evidente: scaderea nivelelor inventarului, cresterea nivelelor serviciului, imbunatatirea livrarii la timp si reducerea timpilor de ghidare. Prin adoptarea ECR firmele au putut atinge obiective centrale ale lantului ofertei si au realizat imbunatatiri durabile.

4.2.3.1.1 Beneficii la consumator

Pentru ECR, beneficiile cumparatorilor si consumatorilor au fost intotdeauna o tinta cheie, acestia beneficiind de-a lungul lantului vertical al ofertei de actiunea legata a retailerilor si producatorilor, ambii tragand concluzii de la imbunatatirile masurate la indicatorii de performanta cunoscuti ca importanti pentru cumparatori si consumatori. **Numai putine sunt insa firmele care intreaba pe cumparatori si consumatori ce gandesc**. Tocmai de aceea exista putina evidenta cu privire la realizarea de catre acestia a imbunatatirilor aduse prin adoptarea ECR sau daca si-au schimbat eventual in mod pozitiv opinia.
Studiul de cercetare coordonat de Parteneriatul Academic ECR
Europa face referire la studiul ACNielsen (Vicepresedintele Jean-Jacques Van den Heede a fost prezent la Congresul AIDA organizat de Comitetul Roman al Distributiei la Bucuresti in 1998, n.n.) care a masurat **perceptia cumparatorilor asupra performantei retailerilor**. Au fost intervievati 4100 de cumparatori din Franta, Germania, Italia, Olanda, Spania, si Regatul Unit; prima intrebare s-a referit la primul retailer amintit ca si la constientizarea sau interactiunea cu alti retaileri din zona; apoi, la cotarea retailerului in functie de diferite criterii pe o scara de la 1-foarte jos, la 5-foarte inalt. In afara acestor criterii **studiul s-a concentrat pe acele criterii considerate avand tangenta cu impactul adoptarii ECR**: etalare bine prezentata a produselor, promovari si actiuni magazinale atractive si interesante, varietate si aranjare larga in selectia de produs, totul intr-un singur magazin, buna selectare a produselor si brandurilor de inalta calitate, disponibilitate ridicata a produsului, navigare si gasire usoara a produselor.

Cele 56 de canale de distributie din studiul ACNielsen (de la cei clasati in topul adoptantilor de ECR pana la neadoptanti) au fost grupate (in baza informatiei despre nivelele de adotare inregistrate in baza de date Global Scorecard si a studiilor de caz create in studiul cadru analizat ca si a opiniilor unor experti industriali si ale asociatiilor industriale nationale) pe tari in trei categorii: top, mediu, neadoptanti. Apoi raspunsurile primite au fost grupate in: "angajat fata de", "pozitiv despre" sau "sovaielnic la" retailerul cotat de cel intervievat. Cei "angajati fata de" retailer tind sa-i supracoteze performanta, in timp ce cei "sovaielnici la" il subestimeaza in mod frecvent. Cum cei ***"pozitivi despre"*** **retailer** au aparut ca fiind **mai putin partinitori si mai bine informati, studiul cadru analizat s-a concentrat pe datele acestora pentru a putea compara nivelele de performanta ale retailerilor.**

Exista o larga recunoastere din partea cumparatorilor in privinta fapului ca retailerii din topul adoptantilor ECR au o oferta imbunatatita. Datele AC Nielsen arata ca pentru toate criteriile analizate cumparatorii evalueaza pe cei din topul adoptantilor ECR in mod semnificativ mai inalt decat pe neadoptanti, diferentele dintre top si mediu fiind substantial mai mici si fiind din punct de vedere statistic semnificative pentru numai doua criterii (care sunt rezultate centrale ale activitatilor managementului categorial): etalare bine prezentata a produselor; promovari si actiuni magazinale atractive si interesante. De aici rezulta ca **in ochii cumparatorilor adotantii ECR de top au recurs la utilizarea managementului categorial pentru a obtine avantaj competitiv durabil asupra competitorilor lor.** Iar faptul ca si celelalte criterii sunt apropiate zonelor top si mediu dar semnificativ diferit neadoptantilor subliniaza, tot din perspectiva cumparatorului, ca **ECR a devenit o necesitate de baza pentru a ramane competitiv.**

4.2.3.1.1.1. Increderea, factor cheie in loialitatea cumparatorului fata de magazine

Studiul cadru analizat prezinta o cercetare a cumparatorului efectuata de un producator multinational care arata ca **retailerii castiga o mai inalta incredere pentru magazinele lor prin angajarea in ECR. Motivele pentru care loialitatea cumparatorului este**

valoroasa pentru retailer sunt apreciate ca fiind urmatoarele: mai putine costuri pentru atragerea clientilor in magazine; o mai inalta predictibilitate a comportamentului de cumparare; mai putina sensibilitate la pret.

Studiul producatorului multinational a masurat performanta retailerului bazandu-se pe criterii similare celor utilizate in studiul ACNielsen, *intrebandu-i totodata pe cumparatori despre loialitatea lor fata de magazinul evaluat.* In studiul cadru analizat s-a procedat la legarea celor doua studii - producator multinational, ACNielsen; gratie unui indicator format din combinarea indicatorilor de performanta ai retailerului intr-un indice de performanta a retailerului - si s-a tras concluzia ca *cei mai multi retaileri perceputi de cumparatori ca fiind de inalta performanta au adoptat ECR.*

Studiul producatorului multinational a relevat o *corelatie foarte puternica si semnificativa, din punct de vedere statistic, intre perceptia cumparatorilor asupra performantei retailerului si loialitatea cumparatorului fata de magazine* (78,7%).

4.2.3.1.1.2 Optiunea constructiva a imbunatatirii impreuna a experientei de cumparare

Exista o puternica divizare intre retailerii cu performante joase si inalte in termeni de loialitate a cumparatorului. **Corelatia directa intre adoptarea ECR si loialitatea cumparatorului devine aparenta prin integrarea celor doua studii al caror rezultat combinat arata ca retailerii si producatorii au o mare oportunitate imbunatatind impreuna experienta de cumparare.** Ceea ce constituie o optiune constructiva comparativ cu stereotipul articulat in mod comun al grijei fata de mediul de afacere nefavorabil, strategiile agresive ale discounterilor sau consumatorii ezitanti.

Cumparatorii raspund cu loialitate crescanda fata de magazinele care se potrivesc mai bine nevoilor lor. Iata de ce retailerii si producatorii colaboreaza de-a lungul lantului vertical al ofertei pentru a raspunde mai bine acestor nevoi in magazin, ceea ce reprezinta **un beneficiu clar pentru cumparatori si o invitatie bine primita de a cumpara nu numai pentru preturi favorabile, ci si pentru serviciu.**

Dincolo insa de aceste doua studii pe scara larga, beneficiile pentru cumparatori si consumatori create prin adoptarea ECR sunt evidentiate de numeroase studii de caz analizate care prezinta **abordari foarte pragmatice ale crearii valorii pentru cumparator sau integrarea acesteia in strategia de colaborare** (cazul "Globus", retailerul preferat pe scara larga in Germania, castigator 11 ani la rand al "monitorului consumatorului" – studiu german de satisfactie a clientului/un factor cheie de succes fiind adoptarea ECR intr-o organizatie cu management descentralizat care acorda managerilor magazinelor locale competente obtinute departe asupra managementului categorial/apropierea de clienti caracterizeaza decizii asupra asortimentelor principale procurate local, stabilirea competitiva a preturilor si promovari saptamanale cu disponibilitatea produsului garantata; cazul "Acqua e Sapone", retailer in crestere rapida in Italia, admirat in general de cumparatori, angajat impreuna cu un principal furnizor - capabilitatile distincte sunt cheie pentru parteneriat - in crearea de valoare durabila pentru cumparator/partenerii, in colaborare cu Procter & Gamble Italia care are o intelegere cuprinzatoare a consumatorului si este capabil sa progreseze cu viteza similara, dezvolta initiative comune pentru a adapta asortimentul retailerului si atmosfera magazinului la cumparatori, punand noi idei in realitate mai repede decat competitorii; cazul "Carrefour" in Grecia, unde tinerele mame au crescut substantial loialitatea/in colaborare cu Procter & Gamble retailerul a stabilit in fiecare magazin o zona dedicata copiilor mici unde mamele gasesc oferte de produse si servicii personalizate in raport cu nevoile si permitand o cumparare eficienta si usoara).

4.2.3.1.2. Beneficiile relationale

Studiul cadru analizat face precizarea ca intentia ultima a colaborarilor ECR este de a crea impreuna beneficii la consumator - asa-numitele "beneficii relationale" - pe care nicio firma nu le poate crea singura si care sunt rezultatul utilizarii activelor complementare ale partenerilor (urmarind **activitati complementare permitand crearea de oferte unice pentru cumparatori si consumatori care doresc**: mai

potrivite prezentari de produs pe rafturi, produse mai proaspete, mai inalta disponibilitate a produsului).

In cele mai multe proiecte de latura ofertei firmele partenere au aratat ca au obtinut imbunatatiri in eficienta lantului ofertei printr-o mai mare transparenta in privinta datelor de vanzari, cererii prognozate si nivelelor actuale de stoc. Cele mai mari beneficii relationale au fost insa raportate pentru latura cererii.

4.2.3.1.2.1. O mai mare valoare pentru consumator printr-o cunoastere sporita si legata a cumparatorului si a consumatorului

In mod traditional, **furnizorii si retailerii au recoltat cunoastere despre clientii lor (obiceiuri, ce le place, ce le displace etc.)**. Astfel, in timp ce furnizorii au acces la o serie de detalii despre consumatorii produselor lor in baza unei cercetari vaste de piata, a unor grupuri concentrate pe consumatori sau a interactiunii directe, retailerii isi cunosc la randul lor cumparatorii in detaliu ca urmare a experientelor personalului din magazin, a cercetarii de piata ca si a analizei datelor din punctul de vanzare si de pe cardul de loialitate. **Ambii sunt insa in situatia de a genera numai o intelegere limitata a clientului.**

Se considera ca **exista un larg potential pentru o mai buna intelegere a clientului, dat de legatura dintre cunoasterea cumparatorului si consumatorului**. Au fost obtinute cresteri de vanzari oricand firmele au fost capabile sa conecteze consumatorii cu cunoastere de cumparare, cand ei au fost capabili sa inteleaga cererea consumatorului si sa o combine cu oferte personalizate pentru cumparatori in magazin. Cand se planifica si executa, de exemplu, promovari sau inovatii de produs, se maximizeaza valoarea pentru consumator cu orice pas, de la luarea deciziei la cumparare, consum si eventual recumparare, rezultatele putand fi vazute privind cresterea categoriilor.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.2.3.1.2.2. O mai mare sensibilitate si flexibilitate comuna retailerilor si furnizorilor

Executarea mai rapida si flexibila a actiunilor de colaborare constituie un al doilea beneficiu si un important mijlocitor pentru avantajul competitiv durabil, agilitatea aceasta venind dintr-o mai buna aliniere a proceselor de afacere ale firmelor partenere.

Cum deciziile sunt luate impreuna, executia intalneste mai putina rezistenta organizationala si obtine mai bune rezultate. Comparativ cu relatiile traditionale retailer-furnizor, **in colaborarile ECR schimbarile de asortiment, promovarile sau introducerile de produs nou sunt adesea planificate mai eficient si executate mai rapid conducand la reactie mai inalta la cererea cosumatorului/cumparatorului** sau la activitatile competitorului.

4.2.3.1.2.3. Cresterea nivelului de incredere si corectitudine in relatia de afacere retailer-furnizor

Relatiile ECR permit asadar o mai buna intelegere a partenerilor: mediu de afacere, constrangeri de afacere, strategii, procese.

Schimbul regulat de informatie necompetitiva de-a lungul lantului ofertei condus de cerere a ajutat aceasta intelegere, partajarea cunoasterii si intelegerii ajutand la generarea unui nivel mai inalt de incredere si aducand respect reciproc. Atat producatorii cat si retailerii considera ca, in general, angajarea in relatiile ECR le-a imbunatatit returul investitiei.

4.2.3.1.2.4. Un mai mare angajament al retailerilor si furnizorilor in rezolvarea impreuna a problemelor

In general, in relatiile ECR partenerii raspund mai repede la orice caz de ancheta (probleme, idei noi) pe care il pot avea, o prima ratiune pentru aceasta dezvoltare fiind o mai mare transparenta a organizatiei partener permitand firmei cercetatoare sa adreseze problemele emergente persoanei indreptatite. Context in care un rol principal revine alinierii structurilor de interfata ale firmelor partenere.

O a doua ratiune este sentimentul crescut de responsabilitate comuna, facand subiectul destul de important pentru a se lucra la el de catre fiecare. Iar in al treilea rand, oamenii au o mai buna intelegere a cauzelor anchetei, dandu-le ratiuni pentru care este important sa te adresezi acestor probleme.

4.2.3.1.2.5. Legatura dintre beneficiile relationale si cresterea loialitatii

Colaborarile ECR permit prin urmare o mai mare intelegere reciproca si nivele mai inalte de incredere, ca si alinierea strategica in orientarea consumatorului. **Cumparatorul beneficiaza, de exemplu, dintr-o atractivitate mai inalta a magazinului** Real (lantul de hipermarket al Grupului Metro) **si o proportie imbunatatita a performantei pretului**. Real beneficiaza din mijloacele de a se diferentia de concurenta si o loialitate imbunatatita a cumparatorului.

Pe de alta parte, Procter & Gamble imbunatateste aparitia in punctul de vanzare a brandurilor sale pentru a castiga primul moment de adevar si are mijloace de a creste loialitatea. **Cunoasterea legata a cumparatorului si consumatorului** in cazul Grupului Metro si al Procter & Gamble **isi arata forta sub umbrela Managementului Relatiei cu Consumatorul (CRM)** care a demarat in 2002, o analiza de piata realizata impreuna de cei doi parteneri aratand, de exemplu, cum categoria scutece de unica folosinta a fost bine dezvoltata la Real, mai putand insa sa fie inca imbunatatita. Frecventa in magazinele Real a crescut semnificativ datorita promovarilor. In mod special sunt atrasi sa cumpere in Real clientii carora le place sa se plimbe intr-un spatiu larg, ei fiind caracterizati de atitudinea: "Nu conteaza unde cumpar scutece de unica folosinta. Factorul de decizie este pretul". Ca atare a fost mica retinerea clientilor si **cu aceasta cunoastere potentialul de a creste categoria** scutece de unica folosinta **era sa cresti numarul recumpararilor dincolo de promovari comunicand ca esti intotdeauna recompensat** cumparand scutece de unica folosinta la Real.

Obiectivul in cauza a fost atins cu o campanie de loialitate pentru scutecele Pampers stabilita la mijlocul anului 2003 si in care

cumparatorii erau remunerati pentru cumpararea a patru pachete de scutece cu un cadou gratuit, cum erau jucarii LEGO. Campania de loialitate a fost continuata si in anul 2004 cu cadouri gratuite ca jucarii Fisher Price, servetele umede si carti de colorat. Rezultatul a fost ca a crescut atat cota de piata a scutecelor Pampers in categoria scutecelor de unica folosinta, cat si cota categoriei scutece la Real. Aceasta s-a intamplat in mod special **datorita faptului ca acei clienti carora le place sa se plimbe intr-un spatiu larg (caracterizati de atitudinea respectiva) au devenit cumparatori loiali.**

4.2.3.2. Abordarea ECR, o schimbare substantiala de atitudine privind procedurile si relatia cu clientul

Recurgerea la ECR presupune un efort suplimentar, oamenii avand nevoie nu numai de o directie clara dar si de o intarire pentru a se desprinde de vechile obiceiuri noncolaborative. In acest sens, un rol deosebit revine sistemului de stimulente care include obiective referitoare la o abordare mai cooperanta care permite tuturor **oamenilor cheie din organizatie implicati in latura cererii sau cea a ofertei sa fie recompensati pentru planificarea impreuna a afacerii si conducerea proceselor cu clienti cheie.**

Schimbarea insa a comportamentului organizational, de la o atitudine adversa la o atitudine de colaborare, de-a lungul lantului vertical al ofertei este atat o cerinta cheie pentru adoptare , cat si o profunda bariera impotriva adoptarii ECR. Pentru a trece de aceasta bariera s-au consumat cele mai multe eforturi investite in activitatile de adoptare a ECR de la emergenta ideii de ECR. Cum increderea, se mentioneaza in studiul cadru analizat, este un fenomen care rezida in intregime in oameni, ridicarea nivelului de incredere a unei firme pentru o alta depinde de experientele pozitive ale indivizilor care pot vedea ca aceasta organizatie le indeplineste asteptarile in mod temeinic. **Aceasta natura specifica a increderii conduce la situatii in care,** de exemplu, **firmele au avut incredere in lantul ofertei al altora dar nu in departamentul lor de marketing. ECR necesita insa ca o firma sa poata avea incredere la un anumit nivel pentru intrega firma partenera.**

Adoptarea ECR este considerata a fi o sarcina foarte complexa si dificila de management al schimbarii, necesitand planificare buna si control al progresului (pentru a putea interveni imediat daca nivelele de adoptie nu sunt atinse). Studiul cadru analizat evidentiaza - ca una dintre posibil cele mai surprinzatoare descoperiri - putinele dovezi existente in materie de monitorizare a progresului de adoptare a ECR, recomandand celor responsabili pentru adoptarea ECR in cadrul firmei sa se intrebe daca investitiile considerabile facute pentru adptarea ECR ar merita **concentrarea crescanda pe masurare si urmarire pentru a releva ce s-a obtinut in prezent**. Se considera ca, din nefericire, Global Scorecard (instrument de analiza a competentei care poate evidentia oportunitatile de imbunatatire) nu este utilizat suficient, cu toate ca au fost introduse versiuni scorecard mai scurte (incepatori, nivel intermediar, de conformitate).

Studiul amintit mai sus evidentiaza in context sublinierea facuta de seful controlului logistic la SPAR Elvetia (unul dintre directorii Grupului SPAR a detinut la un moment dat functia de Presedinte AIDA International, n.n.) punctand ca **acest control al operatiunilor necesita din ce in ce mai mult sa te adresezi la doua provocari**: a)controlul, ar trebui afacerile sa inteleaga, nu este numai o provocare la compilarea si analizarea seturilor izolate de date; prea adesea firmele optimizeaza un indicator sau altul pe seama altuia care poate fi mai putin riguros controlat de firma, nivelele de serviciu intr-un lant al ofertei fiind un bun exemplu (clientii trebuie sa fie atenti la autoaprecierea furnizorilor ca oferind nivele de serviciu excelente, pentru ca, daca nu se masoara rotatia stocului in acelasi timp, atunci uimitoarele nivele de serviciu pot fi doar rezultatul suprastocarii); **atat retailerul cat si furnizorul vor plati costurile concentrarii pe numai un indicator** (mai degraba sa se uite la un set integral, ceea ce nu este, de asemenea, suficient); pentru un start proaspat in materie de control este important sa treci granitele departamentului si firmei; adesea afacerile esueaza sa considere aspectele "umane" ale controlului (cum performanta este condusa de capabilitatile angajatilor firmei trebuie considerata indicatorii referitori si la acestia); b) **afacerile au nevoie de conducere catre standardizarea abordarilor de control de-a lungul lantului ofertei** (daca o firma masoara un indicator cheie de performanta la nivelul

unitatii de consum in timp ce partenerul colaborator tine sa masoare la nivelul paletilor va fi dificil sa urmaresti eficacitatea proiectului de colaborare) pentru a castiga in legitimitatea luarii unui proiect pilot si derularii acestuia pe o scara mai larga.

4.2.3.3. Obiectivul fundamental al satisfacerii consumatorilor pe o baza eficienta si eficace

Abilitatile tehnice mijlocesc organizatiilor recurgerea la concepte ECR ca management categorial si reaprovizionare continua sau utilizarea schimbului electronic de date (EDI), iar abilitatile de management le ajuta sa initieze proiecte de oferta sau cerere, sa preia conducerea proiectelor, sa alinieze proiectele de management categorial cu EDI etc, abilitatea cheie de management fiind de a conduce adoptarea ECR si integrarea ei in strategia mai larga a firmei.

Managementul categorial a devenit o practica standard de afacere printre producatorii si retailerii de FMCG de-a lungul Europei, constituind abordarea centrala de aliniere a intereselor si activitatilor retailerilor si furnizorilor acestora. Astazi se considera ca **daca esti preocupat de managementul categorial trebuie sa te concentrezi pe consumator, pe nevoile si dorintele lui.** Ceea ce presupune conjugarea a tot ce se stie despre produs cu tot ce se stie despre consumator, stresand si satisfacand consumatorul in fiecare stadiu al procesului de management categorial (incepand cu alinierea strategica si din definirea categoriilor la faza de adptare si de revizie), neuitand niciodata, dupa cum se arata in studiul cadru analizat, obiectivul fundamental al satisfacerii consumatorilor pe o baza eficienta si eficace, **combinand cunoasterea retailerilor cu competentele furnizorilor, interfetele organizationale intre ambii devenind mai eficiente si standardizate.**

O cerinta importanta pentru derularea eficienta a proceselor de afacere colaborativa o constituie utilizarea standardelor de identificare si de comunicare globale, in completarea serviciilor globale aparand insa si solutii locale. Utilizarea standardelor de date si sistemelor de informatii a fost extinsa de solicitarea Uniunii Europene de a dezvolta si adopta sisteme de urmarire a alimentelor.

Adoptarea ECR (constituie o schimbare in practicile de afacere solicitand schimbarea in cultura si structurile organizationale; exista imbunatatiri de eficienta imediate insa traducerea acestora in castiguri este mai degraba exceptia) permite o mai eficienta implementare a strategiei insa ea singura nu confera avantaj competitiv (in schimb, neadoptarea ECR are ca rezultat dezavantajul competitiv cauzat de o mai joasa eficienta). Aceasta adoptare s-a dovedit a fi un proces holistic de schimbare a proceselor de afacere, a structurilor organizationale, a comportamentului de cumparare, ca si a sistemelor de tehnologie a informatiei. Ceea ce **presupune un management adecvat interdependentelor**, cu o planificare pas cu pas, cu bugete realiste, cu resurse dedicate adresarii problemelor si cu un sistem pentru invatarea si diseminarea cunoasterii in cadrul firmei. Noua realitate impune o capacitate reala de raspuns rapid, viteza de actiune fiind considerata factorul critic de succes.

4.3. Strategia de merchandising, principalul avantaj concurential al comerciantilor

Orice distribuitor de bunuri sau servicii dispune de o strategie de merchandising, fie ca stie, fie ca nu, puncta Alexander Hiam.[117] Aceasta strategie, constand in esenta in selectia si sortimentul produselor propuse, este practic "*principalul avantaj* (sau inconvenient) *concurential al comerciantilor*." Cum este adesea la originea succesului comertului cu amanuntul, strategia de merchandising necesita o abordare zilnica in ideea incurajarii inovatiei.

O strategie apreciata ca mergand bine este *cea a comertului cu amanuntul nespecializat*, care regrupeaza un sortiment de produse atat profund cat si larg, permitand astfel clientilor sa gaseasca usor produsele de care au nevoie. Aceasta strategie este aplicata (in diferite modalitati) de majoritatea hipermarketurile, ca si de marile magazine si de magazinele generaliste.

Cat piveste *strategia comertului cu amanuntul specializat*, aceasta da prioritate mai degraba profunzimii gamei decat largimii acesteia. Ea este aplicata insa in mod particular in domeniul serviciilor. Trebuie sa

[117] Hiam, Alexander – Le Marketing pour les Nuls, Ed. Sybex, Paris, 1998, pag. 289-291

propuna o mai buna calitate a serviciului, o mai mare calitate a produselor propuse, o mai buna selectie a articolelor, un mai bun concept de magazin sau de butic, un mai bun amplasament etc.

Astazi, *preocuparea pentru o strategie de merchandising inovant este la ordinea zilei*: supermarketurile propun combinatii neobisnuite de produse (ex. Billa: televizoare si paturi la cap de gondola cu articole de menaj-uz casnic); statiile de service (benzinarii) au adesea un butic propunand o alegere de produse alimentare ca si furnituri pentru vehicule si articole de placere etc. *Important este sa vezi ceea ce se intampla in punctul de vanzare din punctul de vedere al clientului si sa gasesti idei care sa-i placa.*

In *cazul buticurilor din statiile de service*, buticurile create constituie - arata Leon Wegnez in primavara anului 2006[118] - o noua generatie de magazine de convenienta ("convenience stores"), care suscita un interes crescand atat din partea distribuitorilor cat si din partea petrolistilor. Oportunitatea de a creste cotele de piata oferita de acest tip de magazin (*in care cumparaturile prin impuls joaca un rol determinant*) nu poate fi neglijata si in acest sens se impune a tine cont de o serie de *elemente*:

- exista in acest caz atat o diversitate a acestor puncte de vanzare, cat si diferente de clientela atrasa in raport cu specificul oferit si localizarea respectiva;
- daca potentialul acestor puncte de vanzare seduce atat pe petrolisti, cat si pe distribuitori, *atat unii cat si ceilalti trebuie sa se adapteze la mobilitatea mereu mai mare a consumatorilor si la exigentele lor crescute de a obtine produse si servicii pe care le vor in cele mai bune conditii de loc, de timp si de pret, satisfacandu-le cat mai bine*;
- exista intrebari presante: Cum sa daptezi in mod judicios sortimentele oferite in functie de sezon, de saptamana si chiar de diverse ore intr-o zi? *Cum sa transformi automobilistul presat care se opreste sa se aprovizioneze cu carburant intr-un client al buticului din benzinarie?* Cum sa reusesti implantarea benzinariei in mediul urban si sa faci, in acelasi timp, din ea un magazin de proximitate?

[118] Wegnez, F. Leon – Quelles boutiques de stations-service?, Distribution d'aujourd'hui, Mars-Avril, 2006, pag. 3

- exista si *raspunsuri la aceste multiple provocari*: privilegierea, in special, a ofertei de produse proaspete in timpul perioadelor estivale; propunerea de formule de repaus rapid; alierea ofertei de articole ludice la cea de produse de depanare; asortarea ofertei de produse petroliere cu avantaje concrete in cazul cumparaturilor efectuate in benzinarii;

- in cele din urma, *potentialul de dezvoltare rezida in seductia exercitata de punctul de vanzare si in capacitatea celor care le conduc de a convinge consumatorii de contributia efectiva a mgazinului la mai bunele lor conditii de viata, mai ales facilitandu-le realizarea unora anumite cumparaturi.*

Iar daca aprofundam problematica facilitarii realizarii cumparaturilor nu putem sa nu tinem cont si de un *aspect "intim" al structurii sortimentale, cu certa influenta asupra "ambiantei" magazinului, respectiv cel conferit de categoria "produse financiare"*. Firmele de distributie incep sa se afirme in mod indubitabil (propunand largi plaje orare de deschidere; punand accentul pe serviciu si preturi oferite avantajoase; diversificand mai ales serviciile financiare oferite; inovand cu hotarare) ca redutabili concurenti, pe termen mediu si lung, pentru banci si firmele de asigurari.[119]

Aceasta deoarece interesul distribuitorilor pentru piata creditului de consum este ceva firesc in contextul in care ei dispun adesea de structuri financiare necesare si pot obtine avantaje din fluxurile importante de consumatori care circula in punctele lor de vanzare, cu atat mai mult cu cat parteneriatele dezvoltate cu firmele specializate in creditul de consum le-au deschis portile unui profesionalism real. In acest sens, *cardurile privative ale distribuitorilor prezinta o diversitate de avantaje*:

- disponibilitatea unui nou instrument de plata rapida si sigura;

- contributia semnificativa la strategia de marketing a firmei, prin actiunea foarte concreta asupra procesului de achizitie si de fidelizare a clientelei;

- avantajele inerente creditelor acordate consumatorilor, pe de o parte si modificarea comportamentelor acestor consumatori la nivelul cumparaturilor de produse financiare, pe de alta parte (ceea ce

[119] Wegnez, F. Leon – Produits financiers, Distribution d'aujourd'hui, Janvier-Fevrier, 2007, pag. 3

pregateste pe acestia sa cumpere prin urmare alte tipuri de produse financiare in magazinele distribuitorilor).

Piata cardurilor bancare, cu potentialul sau considerabil, *se inscrie in suita logica a procesului expus mai sus*. Se intrezaresc, in acest context, *avantaje in perspectiva atat pentru distribuitorul accedand la statutul de banca* (valorificarea propriei baze de date privind clientela printr-o mai buna segmentare; dezvoltarea unei relatii mai privilegiata si valorizanta cu fiecare client; crestere semnificativa a cifrei de afaceri), *cat si pentru consumatori* (procurarea unui nou mijloc de plata foarte accesibil si convivial; putere de cumparare suplimentara).

4.4. "Masinile de fidelizat" si personalizarea "ofertei magazin"

Fidelizarea, spunea Sordet (prezent, de altfel si la primul Congres AIDA organizat in Romania, la Bucuresti), trece desigur prin personalizarea ofertei propusa intr-un magazin, inainte insa de a vorbi de personalizarea ofertei sa ne reamintim ca "*nu exista fidelitate fara dragoste*". In materie de fidelizare trebuie sa angajezi o adevarata comunicare "*one to one*", adresandu-te indivizilor si nu grupelor de indivizi. Cu instrumentele de fidelizare se lucreaza cu discernamant.

Fidelizarea nu trebuie sa rimeze cu coercitia. Clientul trebuie sa adere in mod voluntar. *Etica si deontologia vor deveni factori determinanti ai fidelizarii.* Ca atare distribuitorii vor trebui sa cheltuiasca adevarate comori de imaginatie pentru a oferi in magazinele lor servicii inalt personalizate, mai ales in contextul jonctiunii intre virtual si real.

S-ar putea remarca in acest cadru si faptul ca atasamentul fata de marcile de distribuitor (apeland la o atentie particulara a consumatorilor; in plus, asistam la cresterea puternica in regim de marci globale) a devenit un fenomen de societate *("cine iubeste mult... urmareste mult")*. Aceste marci sunt si pe cale sa devina adevarate "*marci de consumator*".

Leon Wegnez[120], Secretarul General al AIDA Bruxelles, argumenta in finalul anului 2006 ca *distribuitorii, in constanta lor cautare de a seduce consumatorii, de a creste cotele lor de piata si de a-si ameliora rentabilitatea, sunt in permanenta preocupati de a gasi cel*

[120] Wegnez, F. Leon – Marques: quel echilibre?, Distribution d'aujourd'hui, Decembre 2006, pag. 3

mai bun echilibru intre marcile producatorilor, marcile lor proprii si ale lor "premiers prix". Raporturile de forta intre produsele apartinand celor trei concepte de marci mentionate se exprima in mod diferit atunci cand sunt considerate in functie de *patru criterii luate simultan atunci cand se pune problema definirii politicii sortimentale*: cifre de afaceri, volume de vanzari, marje beneficiare, profit. Distribuitorii nu pot uita insa ca marcile producatorilor implantate deja contribuie de o maniera determinanta la realizarea rezultatului lor net (in general, din punct de vedere al volumului de vanzari, acestea reprezentand 2/3 din cifra de afaceri). Se considera recomandabila privilegierea vocatiei acestora de a fi varful de lance al inovatiei calitative, demers dificil insa din cauza eroziunii interesului anumitor consumatori de cand cu aparitia marcilor de distribuitor si punerea inainte a marcilor "premiers prix". Aceasta observatie trebuie nuantata prin faptul ca *prezenta unui numar prea mare de produse de marca de distribuitor asortat cu punerea la o parte a unelor produse de aceeasi natura de marca de producator poate si sa compromita atractia punctului de vanzare in ochii anumitor consumatori.* Sigur ca, in cele din urma, *diferenta este data de raportul calitate-pret, ingloband in acest principiu fundamental caracterul inovant al produsului.* Asa cum se stie insa orice inovatie care seduce este copiata imediat, ceea ce este valabil si pentru consumatorii de astazi, o mare parte dintre acestia acordand mai mare importanta: caracteristicilor specifice ale produselor decat marcii sale, indiferent care este aceasta; partii de vis si de placere procurate la pretul respectiv. De aici rezulta si necesitatea echilibrului permanent.

Tot Leon Wegnez este cel care semnala in aprilie 2007, *in* Distribution d'aujourd'hui, la pag. 33, *aparitia cartii unui adevarat profesionist al distributiei, Michel Choukroun*[121]*: « Les fondamentaux du commerce. Racines - Reussites - Reinventions », Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, iunie 2006. Aceasta remarcabila carte propune un demers in trei timpi:*

- *intelegerea marilor mutatii din societate si provocarile pe care acestea le reprezinta pentru orice distribuitor;*

[121] http://www.editions-eyrolles.com/Livre/9782708136724/les-fondamentaux-du-commerce

- *definirea celor* cinci pivoti *care permit pozitionarea formelor de comert, respectiv:* paradoxuri, geniu creator, tehnologii, organizare, spatii de exprimare;

- *desfasurarea unei alchimii care, in incercarea de a obtine cea mai buna dozare a celor* sapte ingrediente *de baza* - teritoriu, oferta, sens, surpriza, comert, detalii, viitor – *va intari conceptele si firmele de distributie.*

Leon Wegnez face trimitere, in context, la cateva interesante observatii *ale lui Choukroun:*

- *comertul mic si cel mare se intaresc traind unul langa altul;*

- a reusi un punct de vanzare inseamna a reusi o strategie de marketing de concept;

- *pentru a reusi in comert,* este imperativ necesar sa creezi surpriza, in orice moment si sa nu slabesti niciodata presiunea inovatiei necesare;

- *reusita comertului, este* reusita unei multitudini de detalii, detalii izvorate din ceea ce este de baza pentru meserie si din capacitatea de inovare si de diferentiere a firmei.

Cu o luna inainte, in martie 2007, aceeasi prestigioasa revista amintea de reusita unui concept de magazin de vestimentatie de moda: *PointCarre*[122] *(multimarci; excelent raport calitate-pret; in zone semiurbane; suprafata comerciala variabila, 120-750 mp; inclusiv magazine in franciza, francizatii dispunand de manuale "Metoda PointCarre"). Firma isi* datoreaza succesul unei combinatii reusite, *ale carei cuvinte cheie sunt:* calitate, fiabilitate, varietate, actualitate, convenienta, convivialitate, proximitate. *Iata cum livreaza Xavier Goebels, fondatorul si Directorul General,* filosofia *firmei:* "Moda pe care o propunem este aceea pe care Dumneavoastra o doriti si o iubiti! Au trecut deja doisprezece ani de cand strabatem lumea, in cautarea colectiilor reflectand tendintele, ca sa oferim clientilor nostri o moda cu imaginea lor". *In timp ce definind "atitudinea" punctului de vanzare precizeaza:* "O suprafata mai ampla sau mai intima, un magazin de familie sau mai specializat, o selectie de marci si de colectii pe care le

[122] Wegnez, Isabelle – PointCarre: un concept gagnant, Distribution d'aujourd'hui, Mars 2007, pag. 18-19

iubiti. Firma a fost conceputa de altfel in jurul unui concept privilegiind "stilul" mai degraba decat "moda", un stil care se vrea atemporal, convivial, ingrijit si atragator pentru clientela si care, in anii viitori, va fi din ce in ce mai recunoscut ca distinct si original".

Iar cum *personalizarea se "hraneste" cu detalii*, sa mai notam ca, in opinia lui Claude Sordet, exista *patru categorii de prestatii necesar a fi dezvoltate pentru a personaliza oferta propusa intr-un magazin*:

a) **Angajamentul** (ore de deschidere; reluare si schimburi; absenta rupturilor de stoc in raioane);

b) **Pedagogia** (demonstratii; formari; degustari; desfasuratoare; ghiduri de cumparare);

c) **Asistenta** (disponibilitate personal; devize; diagnostic; service post vanzare; asistenta telefonica si electronica; instalare si livrare);

d) **Confortul** (curatenie; fluiditatea trecerii pe la casele de marcat; restaurare; apa; card de fidelitate; facilitati de plata).

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 5.
Merchandising si refuzul de "a ramane in afara buclei"

5.1. Experienta impartasita care completeaza ciclul de marketing
5.2. Merchandising si vizualizare
5.3. De la un "relooking" al magazinului, la "magazinul viitorului
5.4. Locul merchandiserului in cadrul meseriilor comerciale
5.5. Merchandisingul si noua miza a restructurarii relatiilor comerciale: punctul de vazare, purtator de legatura sociala responsabila
5.6. Pretuire pentru Merchandising

5.1. Experienta impartasita care completeaza ciclul de marketing

O stire din 29 august 2007[123] facea cunoscut faptul *ca reteaua de calatorii Sabre* (Sabre Holdings, corporatie Americana din Texas avand mai multe companii: Travelocity, Sabre Travel Network si Sabre Airline Solutions; comercializeaza produse de calatorie si furnizeaza solutii de distributie si tehnologie pentru industria calatoriilor) *a introdus un alt instrument de merchandising permitand companiilor aeriene sa se diferentieze si sa vanda locuri premium la clasa economy* („Sabre Branded Fares"). Sabre este *astfel primul sistem global de distributie integrand aceste capabilitati de merchandising in biroul agentiei de voiaj standard.* Noua capabilitate de selectare a locului premium urma sa fie oferita initial prin pagina de web a Midwest Airlines (cu rezervari fie direct prin Midwest, fie printr-un agent de voiaj Sabre Connected).

Pe 25 septembrie 2007 *Asociatia Americana de Marketing*[124] lansa invitatia de participare in ziua de 9 octombrie 2007 la Webcast (o emisiune video difuzata pe Internet bazata pe metoda de a solicita informatii sistemului) vizand *modul in care se poate ajunge la noii consumatori „conectati"* (care interactioneaza prin pagini web de retele sociale cum sunt „Myspace" si "Yelp", tehnologie mobila si bloguri

[123] http://www.traveldailynews.com/new.asp?new
[124] Reaching the Connected Consumer: They're interacting with one another in so many novel ways. How will you interact with them? http://www.marketingpower.com/

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

etc.), rezultati din ciocnirea comunicatiilor cu operationalizarea si utilizarea calculatoarelor (fapt care *„a lasat marketingul traditional in afara buclei"*). AMA pornea de la faptul ca natura umana, fundamentele afacerilor si principiile de baza ale marketingului nu s-au schimbat, insa *relatia dintre oamenii de marketing si consumatori s-a schimbat dramatic dintr-o data.*

In filosofia Net Impact Media Inc., succesul pe piata[125] nu este o problema de alegere intre a fi un om de marketing de relatie sau un om de marketing de baza de date. In aproape toate situatiile, cat de bine iti lucreaza marketingul general este in mod larg o functie de cat de bine le potrivesti sa mearga impreuna. *Conexiunea de "one-to-one" recompensatoare atat pentru firma, cat si pentru client este facuta de integrarea marketingului proactiv al bazei de date cu managementul reactiv al relatiei cu clientul.* Clientii firmei raspund la oferta daca aceasta este facuta si raspunde la nevoile lor cand ei intreaba. *Cand cei doi converg, rezultatul este o experienta impartasita care completeaza ciclul de marketing.*

Sa urmarim si ce declara Jen Robinson, [126] *Presedintele Net Impact Media Inc.*, (firma care sustine ca marketingul bazei de date nu este doar pentru cei mari) *despre SportsClick.ca*: " In primavara anului 2005 proprietarul lui SportsClick.ca a venit la Net Impact cu o idee: demararea unei afaceri utilizand Internetul... Avand incredere in Internet ca un loc unde sa iei startul cu succes, sa desfasori o afacere – clientul a angajat Net Impact intr-o discreta cercetare si dezvoltare pe piata de marfuri si imbracaminte...Dupa cateva luni cercetarea noastra a aratat o oportunitate de nisa de piata... *Sportsclick.ca a demarat ca o idee, astazi , mai putin de un an mai tarziu ea este o companie multi-milionara in dolari.* Proprietarul SportsClick.ca si al Racing Around Wholesale este unul dintre clientii nostrii de cel mai inalt profil. "

Tocmai un astfel de client de inalt profil ofera un exemplu interesant de *„merchandising al articolelor de impuls"*[127] . Sports Click Marketing Inc., Bedford, Nova Scotia, Canada (care dispune deci si de

---

[125] http://www.net-impact.ca/database_marketing.html

[126] http://net-impact.ca/sportsclick.html

[127] http:// www.aco.ca/small_business_franchise_opportunity

un un magazin"one stop shop" online[128] „Authentic Sports Apparel & Merchandise - SportsClick.ca"), renumit merchandiser pentru prestigiosi producatori (NASCAR, NHL, NFL, OCC, Ford-Chev-Dodge SolarEx Sunglasses). Intr-un *anunt* (legat de franciza de afacere mica, prezentata drept „cheia libertatii financiare", 100% din investitia celui care intra in echipa mergand in trainingul personal, dezvoltarea pietei si inventarului de start) *de cautare a distribuitorilor de ruta* („Route Distributors") se precizeaza, printre altele, ca:

- Sports Click Distributors poate *expune in multe feluri* (inclusiv in dulapuri cu patru parti plasa, rafturi cu sepci, cutii cu tricouri, standuri cu ochelari de soare etc.; dealerii Sports Click din SUA sau Canada pot personaliza inventarul in raport cu clientii din fiecare locatie);

- *un distribuitor imparte in mod curent, in medie, 216 dolari pe locatie de raft plin in fiecare luna, o ruta cu 3o unitati de retail generand cca. 6000 dolari pe luna*; cine deschide 100 locatii de raft plin pe ruta lui se asteapta la un venit potential de peste 20 mii dolari;

- cat priveste locatiile de retail, *suporturile de prezentare Sports Click se gasesc in*: farmacii; parcari autocamioane; campinguri, parcuri, locuri de recreere cu magazine de convenienta; magazine de cadouri din aeroporturi; supermarketuri si hypermarketuri; magazine de vanzare a autoturismelor cu sali de asteptare; chioscuri din mall-uri, magazine cu bunuri pebtru practicarea sportului, targuri expozitii, benzinzii independente , magazine pentru turisti etc.;

- *distribuitorii pot oferi optiuni diferite unitatilor de retail*, inclusiv oportunitati de consignatie, flexibilitatea programului fiind proiectata sa maximizeze participarea unitatii de retail;

- *cerinte de participare*: investitia distribuitorului depinde de populatia acoperita de ruta, fiind ajutat sa aiba pentru inceput suficiente unitati de retail cu care sa lucreze (este instruit in perioada initiala in a identifica si a adauga suficiente unitati pentru a lua startul; i se arata cum sa depoziteze produsele si sa-si pozitioneze suporturile de prezentare in magazin; i se explica cum sa selecteze produsele pentru a optimiza vanzarile in diferite medii de retail); pentru a deveni

128 http://www.sportsclick.ca/nascar_wholesale/

distribuitor pe o piata de baza este nevoie de: un minimum de 25.000 de dolari, un vehicul de livrare, de preferinta camioneta, permis de conducere valabil, garantie de credit si cazier curat (fara infractiuni); el trebuie sa fie o persoana energica, automotivata, sa-i placa sa sa lucreze independent, sa exceleze si sa fie de incredere, angajat in succesul personal si pregatit sa sa investeasca cel putin 30 de ore saptamanal in afacerea sa.

- in contextul finalizarii derularii urmatoarei dezvoltari de piata, fiecare nou teritoriu pe care se intra trebuie sprijinit cu personal cu experienta si servicii de realizare a produsului, existand nevoia unui personal considerabil.

- *dupa plasarea suportului de prezentare in locatia de retail, vanzarile din acel punct sunt tratate in magazine, responsabilitatile distribuitorului implicand vizite de retur in mod regulat pentru a reumple etajerele, suporturile de prezentare, si a rezolva aspectele legate de facturare cu proprietarul/managerul magazinului pentru articolele vandute de la ultima vizita*; trebuie pregatita comanda initiala pentru fiecare client sau se poate lasa in consignatie; daca un client doreste doar sa testeze un sortiment, el poate lua cel mai mic (ieftin) suport de prezentare, care limiteaza potentialul de vanzare al distribuitorului; cand se plaseaza marfa in magazine in consignatie proprietarul nu a investit nimic si este foarte probabil sa sa accepte un suport de prezentare plin cu produse;retailerii clienti semneaza o chitanta si pentru suportul de prezentare si pentru marfa, clientul fiind responsabil pentru ambele; un alt important avantaj pentru vanzarile in consignatie este controlul suplimentar pe care-l furnizeaza; atunci cand produsul iti apartine, poti rearanja marfa, substituind sau inlocuind produsele cu vanzare lenta; a construi o ruta este doar o problema de chemare a magazinelor client potential;

- distribuitorul trebuie sa soseasca intotdeauna cu o sugestie de suport de prezentare si cu marfa aleasa pentru fiecare locatie potentiala; distribuitorul trebuie sa informeze clientii potentiali in ceea ce priveste cine este, cu ce se ocupa, sa discute despre preturi si de cat de des va reveni sa reumple suporturile de prezentare;

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA

- distribuitorul va beneficia de informatii pentru a le prezenta proprietarului/managerului magazinului indicand cat de mult poate castiga magazinul din aceasta oferta de produse.

O abordare a *eficacitatii merchandisingului vizual* presupune considerarea unor *elemente*,[129] cum sunt: *echilibru* (asimetric mai degraba decat simetric cu suportul de prezentare); *dimensiune a obiectelor* (pe un support de prezentare se plaseaza mai intai cel mai larg obiect), *culoare* (ajuta la stabilirea starii sufletesti si a sentimentelor), *punct focal* (unde produsul, signalectica si fundalul vin impreuna), *iluminatul* (care trebuie, daca este posibil sa accentueze punctul focal) si *simplitatea* (putin este mai mult, adica sa stii unde sa teopresti si sa nu adaugi prea multe articole).

5.2. Merchandising si vizualizare

Am constatat mai sus, pornind de la dezbaterile prilejuite de lucrarile reuniunilor AIDA Bruxelles la inceput de mileniu, ca in contextul jonctiunii intre virtual si real distribuitorii, pentru a oferi in magazinele lor servicii inalt personalizate, vor trebui sa cheltuiasca adevarate comori de imaginatie. Inceputul anului 2007[130] a confirmat, de altfel, *pozitia conducatoare a canalului web in formarea asteptarilor despre o experienta de cumparare relevanta* in contextul in care:

- consumatorii adopta rapid tehnologia media digitala si se concentreaza pe o experienta de retail unde ei ajuta la determinarea experientei lor de brand.;
- consumatorii au acces nelimitat la Internet si multiple puncte de acces la experienta de merchandising a firmelor (in magazine si fara fir; retailerii dezvolta abordari de merchandising mai sofisticate pentru ca exista un potential de vanzari neinregistrat in strategiile de merchandisig optimizat);
- consumatorii au insa nevoie de ajutor sa-si rezolve problemele de viata, sa obtina o imagine, sa atinga un stil de viata etc.

---

[129] Waters, Shari - Elements of Effective Visual Merchandising, Your guide to retailing, http://retail.about.com/od/storedesign/a/create_display.htm

[130] XXX – What's brand New for eTail 2007, http://wbresearch.com/etail/

Site-ul firmei Nike, de exemplu, a cunoscut in anul 2006 cresteri majore de experienta a utilizatorului, functionalitatea navigarii permitand vizitatorilor sa vada peste 30000 de produse dupa filtrarea acestora in categorii multiple (culoare, pret, categorie sportiva, tehnologie de produs). *Cheia este considerata* insa (cu toate aceste selectari de produs) *tocmai mentinerea unui merchandising concentrat pe consumator si strategia de prezentare.* O firma, cum este Nike, preocupata permanent de cresterea vanzarilor si a valorii vietii clientului prin mentinerea mostenirii brandului in inima strategiei de merchandising, trebuie sa respecte *recomandari* (Danielle Quatrochi) *de actualitate*: translatarea valorilor si mesajelor cheie ale brandului in infatisarea si simtirea creative ale firmei; calificarea brandului in modul de comercializare a produselor (conducand o conexiune a brandului cu clientii in prezentarea de merchandising); generarea raspunsului consumatorului prin prezentarea brandului intr-un mediu tridimensional pe site (expunand un aranjament ordonat de oferte de produs cu modele virtuale); investitia in infrastructura si determinarea celei mai bune platforme de sprijin al cresterii afacerii (impingand mai rapid datele catre clienti in timp ce se sprijina abilitatea sistemului de a trata un volum crescut) etc. La aceste recomandari se mai pot adauga si cele legate de:

a) Sinergia merchandisingului. Pentru reusita armonizarii strategiei de merchandising cu strategia generala a magazinului, asigurand concentrarea pe consumator, se *recomanda* (Denise Tedaldi), printre altele si urmatoarele: asigurarea consistentei experientei consumatorului de-a lungul tuturor punctelor de contact, intalnindu-i nevoile si depasindu-i asteptarile; potentarea utilizarii web, care dispune de capabilitati de vanzare unice, prin mentinerea unui mesaj consistent de brand catre consumator gratie strategiei de merchandising (identificand oportunitati care imbratisaza si echilibreaza diferentele intre canale pana la acel punct din care mesajul poate deveni inconsistent); oferirea de produse mai dedicate si utilizand web pentru a aduce produsele la viata pentru client; urmarirea cu acuratete a cumparaturilor individuale ale clientului pe toate canalele pentru a continua construirea de noi sinergii de canal.

b) Merchandising "Rich Media" (*Rich Media inseamna prezentari interactive multimedia: posta directa Internet, advertising*

prin banner, pagini Web). Abordarea (Eoin Townsend) clientului unui retailer (pornind desigur de la identificarea nevoilor curente si emergente ale clientului si preocuparea de a traduce aceste cerinte in initiative ale retailerului) trebuie sa considere impactul multicanal al asa-numitei "rich media", tinand cont de: scopurile si obiectivele retailerului; strategia de merchandising utilizata pentru atingerea scopurilor printr-o concentrare adecvata asupra celor mai bune practici "rich media"; analiza rezultatelor obtinute si planurile viitoare.

c) Strategia de merchandising si reintarirea modelului de afaceri centrat pe client. Pentru a putea transmite un mesaj consistent al brandului, o strategie adecvata (Scott Koerner) de merchandising presupune: tinerea serviciului pentru client in centrul strategiei de merchandising; concentrarea pe interactiunile cu brandul in termeni de oferire a unei solutii pe care o cauta clientii si nu de optiuni de produs; intregirea experientei tutoriale prin extinderi de linii de produs (ajutand tranzitia clientilor catre acceptarea setului de merchandising - de rezolvare a problemelor - cu continut educational de pe site; concentrarea continutului educational pe nevoile presante ale clientilor; prezentarea ghidurilor de stil ca un complement la fiecare poveste de merchandising); luarea fiecarui punct de contact cu consumatorul si reintarirea experientei in multiple puncte de contact de-a lungul strategiilor de marketing de canal; a merge dincolo de masuratorile privind realizarile si de comportamentul consumatorului si a evalua unde vrei sa iei clientul in viitor.

d) Merchandising predictiv. Elaborarea unor strategii de merchandising multicanal relevante necesita aplicarea unor metodologii adecvate (Brett Keller) care sa faca posibila potrivirea comportamentului de cumparare implicit si explicit al clientului cu indeplinirea strategiei generale de branding, combinand tintirea comportamentala (tehnica utilizata de editori si advertiseri pentru cresterea eficacitatii campaniilor online; editorul sau reteaua creeaza segmente de comportament in functie de unde merge sau ce face utilizatorul pe diferite pagini de web) cu noi tehnologii: intelegerea predictiilor principale ale cumpararilor viitoare (aliniind resursele pentru a maximiza vanzarile fata de aceste predictii); explorarea noilor tehnologii care pot conduce merchandisingul in noile canale offline si online; combinand modelarea

predictiva din lumea veche cu tintirea comportamentala din lumea noua fara sa indepartezi clientul.

Am luat act asadar de faptul ca, in contextul in care consumatorul este tot mai imputernicit in spatiul virtual iar personalizarea si segmentarea conduc inca industria, retailerul trebuie sa identifice acel continut care sa creasca cu adevarat experienta clientului, ceea ce implica: implementarea unor noi inovatii in utilizarea bazelor de date despre clienti sau potentiali clienti (pentru a genera comunicari personalizate) si de-a lungul canalelor de marketing pentru a te distinge in lumea comertului electronic crescand competitiva; *cuplarea sinergiilor de canal cu metode de merchandising* (ceea ce este considerat nivelul urmator al marketingului experiential pentru a furniza clientilor experiente de cumparare relevante).

Daca abordam merchandisingul si vizualizarea in zona offline, este interesant sa facem trimitere, in acest context al jonctiunii intre virtual si real si la semnalarea, la inceputul verii anului 2007, de catre prestigioasa revista *Distribution d'aujourd'hui* a unor preocupari actuale in lumea reala de creare a unei noi identitati vizuale la nivelul unei firme considerata un veritabil pionier in materie de brutarie – patiserie si mediu nou de vanzare: *cazul "Point Chaud"*.[131] Aceasta firma si-a propus ca in cel de-al treilea mileniu sa aiba o imagine noua, intinerita, mai dinamica, aliniata la tendintele actuale si deci in pas cu asteptarile clientilor. A recurs, prin urmare, la serviciile Carre Associates, firma dispunand de *expertiza in materie de studiu al cumparatorului si in conceperea si crearea unei comunicari si a unui design comercial adaptate*. Pe baza analizei diferitelor tipuri de cumparatori (identificati pentru Point Chaud), Carre Associates a creat o imagine de marca mai tanara si mai contemporana, avand vocatia de a interesa clientii mai tineri mai putin atrasi in prezent de brutarii, dezvoltand fundamentele unui mediu de vanzare corespunzand asteptarilor profilelor cumparatorilor tinta. *Rezultatul a fost considerat surprinzator si atractiv in mod particular*: in exterior, un degrade de culori vii si dinamice fac sa iasa in evidenta numele firmei in format mare si in alb; in interiorul maga-

[131] Wegnez, Isabelle – Point Chaud presente sa nouvelle identite visuelle. Un concept totalement redessine 100% innovateur signe Carre Associates, Distribution d'aujourd'hui, Mai-Juin 2007, pag. 18-19

zinului avem de-a face cu un nou colorit, o noua iluminare, un nou design si noi materiale utilizate; spatiile au fost adaptate la cele doua profile cele mai frecvente de cumparatori: pentru cei din categoria "in/out", care inainte de toate cauta rapiditatea si facilitatea, o tejghea vizibila din exterior si un "menu board" (listarea produselor si preturilor) clar permitand o alegere si un serviciu rapide / pentru cei care vin in repaus, care acorda importanta decorului si ambiantei, o sala aerata, cu masute, cu iluminare decorativa, lampi calde si materiale durabile de calitate, un menu mai in detaliu si ilustrat, cu descrierea noutatilor si a produselor de sezon.

Pagina de Web, amintita anterior, a "Merchanfeeling" facea trimitere, de altfel si la meseria de merchandiser vizual *(cu ocazia unei lansari de recrutare, in data de 18.07.2007, de catre filiala franceza a Grupului Valentino Fashion, unul din liderii mondiali in industria modei, cu un portofoliu de marci de notorietate puternica: Valentino, Proenza Schouler, M-Missoni, Marlboro Classics, Hugo Boss etc.). Conform detaliului anuntului,* misiunea merchandiserului vizual *consta in: participarea la punerea in scena a colectiilor Barbati si Femei in buticuri si mari magazine; participarea la respectarea identitatii vizuale si a regulilor de merchandising al marcii; propunerea de noi instrumente in cadrul dezvoltarii merchandisingului marcii, in respectul imaginii si strategiei acesteia. In timp ce din punct de vedere al* profilului candidatului, acesta *(in afara de experienta minima de 2-5 ani in merchandising vizual pe langa o firma de "gata de purtat") trebuie: sa cunoasca sectorul textile, mediul si tendintele; sa fie metodic, riguros, organizat; sa relationeze excelent etc.*

5.3. De la un "relooking" al magazinului, la "magazinul viitorului"

Optimizarea imaginii unui magazin presupune o actiune sistemica care sa raspunda motivatiilor reale de schimbare, aspiratiilor, reusind armonizarea "comportamentului" magazinului cu comportamentul clientului real sau potential si asigurand un parcurs coerent al activitatii magazinului pe drumul sau catre viitorul mereu provocator. *Acest demers de inscriere in timpul comercial (reorientare a vietii comerciale pornind de la un bilant de imagine si morfologic cu un diagnostic al amenajarii), devenit o practica curenta si favorizand o mai buna relatie*

cu clientul, poate avea ca rezultat un avantaj competitiv decisiv. El reprezinta in acelasi timp un efort de echipa, necesitand o puternica implicare personala, contributie importanta in a conferi magazinului o personalitate aparte.

Un caz relevant la inceputul anului 2007 este cel al punctelor de vanzare "Etam Lingerie"[132] *(lider la scara europeana; 450 magazine de lenjerie din reteaua totala de 3200 de magazine - de moda feminina de "pret-a-porter", lenjerie si accesorii - a Grupului Etam care opereaza in 40 de tari, avand 14 000 de angajati; produsele grupului sunt vandute sub doua marci: "Etam" si "1.2.3", fiecare concepandu-si colectiile sale). Etam Lingerie a hotarat sa reinnoiasca designul magazinelor sale din Belgia, primele doua, de 120 mp (Bruxelles) si 80 mp (Hasselt), trebuind sa ofere o imagine cu totul noua:*

- *combinand "*blandetea, modernitatea si feminitatea*";*
- *obiectivul acestui "relooking" consta intr-o recentrare in jurul consumatoarelor cu care se doreste a se crea* o legatura si mai puernica si mai personalizata, oferindu-le un loc in acord cu toate fazele vietii acestora*;*
- *in program: un nou colorit vesel si dulce etc., un planseu culoarea ciocolatei pentru a semna* o ambianta calduroasa, un nou spirit feminin.

Acest "relooking" se inscrie in paralel cu evolutia internationala a marcii (testata la Paris, a obtinut un veritabil succes care permite extinderea la toate magazinele din lume) si corespunde filosofiei descrise de Carine Huon, dircetor de vanzari: "crearea unui univers ultrafeminin in care consumatorul are dorinta de a cauta lenjerie, lenjerie de noapte sau tinute decontractate ale visurilor sale si de a descoperi noi colectii. Magazinele noastre trebuie sa fie un loc rezervat pentru << shopping gourmand >> si << shopping cocoon >>. Dorim astfel sa raspundem nevoilor femeilor in fiecare moment al vietii lor."

La inceputul actualului mileniu, Distribution d'aujourd'hui[133] *semnala decizia Grupului Neuhaus (liderul pietei din Belgia si Luxembourg in domeniul pralinelor artizanale de lux) de a sustine*

---

[132] Wegnez, Isabelle – Le nouvel univers d'Etam Lingerie, Distribution d'aujourd'hui, Janvier-Fevrier 2007, pag. 26-27

dezvoltarea marcii prin recentrarea imaginii sale si lansarea unui nou concept de magazin:

- noul logo accentueaza mai mult atuurile traditionale ale marcii care sunt calitatea, traditia si caracterul artizanal, adaugandu-i o tusa emotionala de eleganta si de rafinament;

- *noua imagine reaminteste ca Neuhaus care dezvolta zece noi colectii pe an, este un veritabil creator de ciocolata;*

- universul magazinului este regandit in intregime, combinand noile criterii de functionalitate si de flexibilitate: *interiorul devine modulabil gratie structurii mobile a mobilierului; sticla capata mai multa importanta, atat ca vitrina, cat si in mobilele de prezentare, marcand o vointa de deschidere si de accesibilitate; tejgheaua nu mai troneaza in centrul magazinului, dar amenajarea permite clientului sa "viziteze" mai mult galantarele; produsele sunt prezentate mai mult vizitatorului, pe categorii tematice.*

Noul univers pune mai bine in valoare gama Neuhaus, care propune intr-un mod unic praline artizanale si reinnoieste constant alte produse originale. Noul concept prevede de acum inainte un spatiu pentru vanzarea prin impuls si un mediu "cadouri" in care clientul gaseste ceea ce are nevoie, atat la nivelul produselor ambalajelor, cat si la nivelul rapiditatii serviciului *(o casa speciala permite servirea rapida a clientelei mai presate sau interesate de o cumparatur "cadou".*

Tot in anul 2001, in luna septembrie, lantul olandez de magazine Hema[134] *(conceptul se bazeaza pe proximitatea clientilor si-si alege implantarile in centrele oraselor si in centrele comerciale; de la jucarii la cosmetice, de la articole de moda vestimentara la articole de bucatarie, trecand prin papetarie, stilouri, perdele sau lenjerie, Hema propune un sortiment de 20000 de referinte repartizate in 14 categorii de produse vizand toti consumatorii, de la noul nascut la cel mai putin tanar, de la cel cu tabieturi la cel mai putin norocos) a sarbatorit cea de-a 75-a aniversare manifestandu-si hotararea de a oferi clientilor*

133 Blockerye, Alain - Neuhaus invente un nouveau concept de magasin et recentre son image, Distribution d'aujourd'hui, Decembre 2001, pag. 18

134 Blockerye, Alain – Hema souffle ses 75 bougies, Distribution d'aujourd'hui, Decembre 2001, pag. 20

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

posibilitatea de a descoperi un mediu agreabil si permanent adaptat temelor de sezon:

- *Hema se pozitioneaza clar in formula magazinelor de proximitate, combinand accesibilitatea cu cautarea articolelor de mare consum;*

- *sortimentele aliaza calitatea, preturile stranse, securitate si modernitate in articolele care sunt utilizate in fiecare gospodarie;*

- liniarele nu prezinta decat produse de marca proprie *(dezvoltate si testate);*

- *ambalajele sunt concepute cu sobrietate si claritate, ramanand moderne si in pas cu timpul;*

- suprafetele exploatabile pot fi modulate in functie de magazine*;*

- formula de vanzare este axata pe claritate si informatie: de la intrarea in magazin clientul are posibilitatea unei vederi de ansamblu a ceea ce poate sa gaseasca*; desi relativ simple, conditionarile ofera suficiente informatii in privinta continutului lor; indicatiile clare permit clientului sa sa se orienteze mai bine; exista si un spatiu in fata casei care-i permite sa plateasca mai repede cumparaturile efectuate.*

Doi ani mai tarziu si tot in luna septembrie, Distribution d'aujourd'hui efectua o analiza a "primului magazin al viitorului"[135] *deschis - in cadrul* "Initiativei magazinului viitorului" ("Future Store Initiative") *- in orasul german Rheinberg (la sfarsitul lunii aprilie 2003). Aceasta filiala in intregime renovata a lantului de mari magazine Extra, al Grupului Metro, combina pentru prima data mai multe tehnologii noi (utilizate inainte ca sisteme izolate intr-un mediu de magazin existent):*

- *ecrane tactile, aparate fara fir, scanere, etichete de pret electronice, o casa unde consumatorii pot scana si factura chiar ei cumparaturile efectuate, cantare inteligente;*

- asistent mobil de cumparaturi *("Personal Shopping Assistant" - PSA), care: ghideaza clientul in magazin, tine la zi lista curselor, poate scana chiar el produsele, indica mesajele publicitare*

[135] Vande Pitte, Jan – Un magasin du futur a Rheinberg (D), Distribution d'aujourd'hui, Septembre 2003, pag. 32

personalizate (seamana cu un mic ecran plat, fiind in realitate un computer puternic fixat pe carucior); acest consilier personal de magazin furnizeaza toate informatiile imaginabile in privinta ofertei de produse, precum si referitoare la diferitele preturi si articole; clientul se identifica pe PSA cu ajutorul cardului de client, sistemul recunoscand clientul si stiind ce articole a cumparat acesta cu ocazia ultimelor sale vizite;

- tehnologia de identificare prin radiofrecventa *("Radio Frequency Idetification" - RFID), utilizand eticheta RFID (fixata pe: articole sau ambalaje, maile unitati de vanzare si de transport cum sunt paletele); cum capteaza un semnal radio, eticheta emite automat informatiile memorizate via reteaua fara fir, permitand nu numai identificarea produselor, ci si trasabilitatea sa in orice moment de-a lungul lantului de aprovizionare (lectorii RFID fiind instalati atat in portile de intrare si iesire, cat si in raioanele magazinului "Extra Future Store"); este interesant sa semnalam in context precizarea facuta de Asociatia Retailerilor din Massachusets - RAM, „ca voce activa a comunitatii de retail", ca:* "RFID este tehnologia viitorului lantului ofertei in retail. Aceasta tehnologie va avea o larga influenta pozitiva in multe zone ale vietii noastre, nu numai in retail. RAM continua sa lucreze cu comunitatea de retail si cu toate partile interesate sa protejeze aceasta tehnologie in copilaria sa si sa-i permita sa se dezvolte la potentialul sau maxim*");*

- etichete de pret electronice - *ecrane de afisare pe rafturi ("Electronic Shelf Labeling" - ESL), preturile electronice fiind controlate via reteaua locala fara fir ("Wireless Local Area Network" - WLAN) si fiind in contact cu un sistem de gestiune a preturilor legat de casa (avantaje principale: evitarea indicatiilor de pret diferite; efectuarea mult mai usoara a schimbarilor de pret);*

- cantare inteligente *(echipate cu o camera speciala ca si cu un soft de identificare a legumelor si fructelor; pe baza structurii superficiale, a culorii si a imaginii termice, ele recunosc automat produsele, le cantaresc si imprima pretul);*

- iesire confortabila la casele de marcat cu doua optiuni*: utilizarea PSA si transferarea, la casa, a informatiilor catre casier (clientul nu mai pune produsele cumparate pe covorul rulant);*

utilizarea casei fara operator, clientul efectueaza scanarea si plateste masinii (in bani lichizi sau cu cardul).

De remarcat ca una dintre fortele motrice ale acestei initiative era "Cisco Systems", scopul constand in testarea tehnologiilor de varf intr-un mediu de magazin real si examinarea in ce masura influenteaza acestea cumparaturile consumatorilor. *Printre partenerii de inalt nivel, in afara de Metro si alti retaileri, se numarau: SAP, Intel, Coca Cola, DHL, Fujitsu-Siemens, Gilette, Henkel, HP, IBM, Kraft Foods, Nestle, Oracle, Philips, Procter & Gamble.*

In luna martie 2006, la Vilvorde, a fost deschisa publicului "casa viitorului", cunoscuta sub denumirea de "Living Tomorrow"[136] *(prima versiune a fost inaugurata in anul 1995, iar cea de-a doua in anul 2000, vizitatorii putand sa admire si un birou al viitorului).* Cea de-a treia versiune a reprezentat, in evolutia logica a conceptului, o modernizare generala*: casa, birou, privire asupra industriilor creative de maine dar si o agentie bancara si* un magazin al viitorului, "casa" permitand asfel sa "gusti" direct din "modul de viata" de maine. *Cum urmasii vor petrece si ei o buna parte din timp in afara casei, demersurile par sa aiba sanse mari de multiplicare: au avut loc deja noi deschideri de acest tip, la Amsterdam si la San Diego, iar pentru anul viitor "*Living Tomorrow*" din Vilvorde asteapta sa primeasca un milion de doritori a descoperi modul de viata de maine.*

Iata cum a prezentat (revistei Distribution d'aujourd'hui), la inceputul anului 2007, Grupul Delhaize, *partener al proiectului "*Living Tomorrow*", viziunea sa privind* magazinul viitorului*:*

- ca si pentru restul "casei", 80% din masini si idei vizibile in magazin exista deja si - in majoritatea cazurilor - sunt deja prezente pe piata;

- restul de 20% sunt idei si concepte care se inscriu cu exactitate in prelungirea ultimelor noutati disponibile in prezent;

- magazinul reuneste tehnologiile cele mai recente *(echipamente, RFID, cantare inteligente, self-scanning etc. gratie carora magazinul va cunoaste mai bine obiceiurile de consum ale fiecarui client)* in cadrul aceluiasi concept*;*

136 Van Meerbeeck, Wim – Living Tomorrow 3: Le magazin de demain, Distribution d'aujourd'hui, Janvier-Fevrier, 2007, pag. 18-19

- "caruciorul inteligent" va urma ceea ce-i propune clientul *(gratie tehnologiei RFID), va indica drumul care duce la raionul cu articolul urmator de pe lista clientului, va furniza informatii complementare asupra anumitor produse si va asigura o reglementare fluida la casa de marcat;*

- *in aceasta situatie* personalul magazinului va dispune astfel de mai mult timp pentru a imbunatati sensibil nivelul serviciului.

Cand, *in urma cu mai bine de 16 ani, la inceputul „tranzitiei noastre", publicam un comentariu in legatura cu „magazinul viitorului"*[137], reactiile nu erau prea incurajatoare (cu exceptia unor colaboratori traditionali: Valeriu Ioan-Franc, Iacob Catoiu, Virgil Popa, Alexandru Puiu, Alexandru Albu, Dumitru Patriche, Nicolae Suta, Ana-Lucia Ristea, Constantin Tudose, Ion Comanescu, Gheorghe Pistol, George Cojocaru, Aurel Vainer, Dumitru Tuca, Cristiana Barbatescu, Gheorghe Muncus, Alexandru Stavarache, Nicolae Mihaiescu, Nicolae Albu, Nicolae Stan, Nicolae Badea, Nicolae Turcu, Viorel Petrescu, Vasile Mercioiu, Petre Baetoniu, Alexandru Remes, Dumitru Dima, Beniamin Cotigaru, Rodica Pamfilie, Marieta Olaru, Laurentiu Tachiciu s.a.). Putinele *semnale pozitive m-au incurajat totusi sa aprofundez ideea si sa o repun in discutie* cu ocazia lansarii cartii de *"Management comercial"*[138], care a avut loc in ziua de 18 iulie 1994, la Sala Luxembourg (astazi "Pierre Werner") a Centrului de Informare si Documentare Economica, *Casa Academiei Romane.* Aminteam in acel context si de urmatoarele:

- *utilizarea tehnologiei adecvate este un imperativ al timpului prezent ;* majoritatea magazinelor din SUA dispun de "insule de tehnologie";

- *tehnologia confera afacerilor anvergura necesara abordarii viitorului* ;

- in anul *1991* se lucra «din plin» la "*Smart Store 2000*" (expozant integrat demonstrand viziunea asupra viitorului industriei de retail alimentar), *magazin inteligent*: incluzand functiuni si la nivelul sediului central, nu numai al magazinului (unde centrul de activitate al

---

[137] Purcarea, Theodor - Magazinul anului 2000, in Jurnalul Afacerilor, nr. 18 si nr. 19/1991, publicatie de specialitate a Institutului National Virgil Madgearu

[138] Purcarea, Theodor – Management comercial, Editura Expert, Bucuresti, 1994, pag. 103-104

managerului general reprezinta «nucleul », iar alte diverse «celule » acoperind activitatea raioanelor si operatiunilor din magazin); promovand un flux de informatii si o concentrare considerabile asupra consumatorului ; dand posibilitate lanturilor de magazine alimentare atat sa reactioneze la conditiile pietei locale, cat si sa pastreze un control de ansamblu ;

- *sistemul* din cadrul *magazinului inteligent opereaza ca un ciclu complet de informatii:* porneste de la un strateg de piata definind profilul previziunilor pentru fiecare magazin; comerciantul ia apoi deciziile tactice (pret pe articol, plasament, promovare), valorificand profilul previziunilor si informatiile asupra cifrei vanzarilor; dupa care se implementeaza strategia; «nucleul» de conducere monitorizeaza performantele (comparatie cu profilul previziunilor; integrare date de la toate «celulele») si evidentiaza exceptiile (a caror raportare permite conexiunea inversa de informatii, realizata la timp, catre comerciant si strategul de piata), identificand zonele «problema»;

- *sunt incurajate noi relatii de colaborare intre sectorul de cerere si sectorul de oferta al "lantului", intre producatori, retaileri si consumatori* (pe baza costului pentru management performant, care contine doar componentele practice ale costurilor directe de profitabilitate a produsului, latura ofertei asigura fluxul produselor de la producator la rafturile magazinelor, la cel mai scazut cost total; producatorii si comerciantii, facand schimb de informatii despre vanzari si produse, pot maximiza profitabilitatea, *dezvoltand un mix optim de comercializare pentru fiecare magazin*);

- *retailerul din magazinul model* (cunoaste clientela; structureaza fiecare unitate pentru a fi atractiva in raport cu nevoile pietei locale) stie daca eforturile de comercializare sunt eficiente si eficace, intrevazand in mod riguros costurile totale si limitele profitului; *tehnologia pentru "placerea" clientelei atrage cumparatorii si le castiga fidelitatea;*

- *forta motrice reprezentata de consumator* in magazinul inteligent *se extinde si in amonte, de-a lungul segmentului dintre retailer si producator, scopul fiind acelasi pentru toti*: promovarea produsului potrivit, la pretul potrivit, in magazinul potrivit;

- Permanentul flux de informatii creat de tehnologia informationala atat in magazin cat si la sediul central ajuta pe retailer sa dezvolte serviciile pentru consumatori, profitabilitatea si productivitatea;

- *sisteme computerizate* - cum ar fi cel de lectura optica si de inregistrare a platii la iesirea marfurilor din magazin sau cel pentru urmarire si contabilizare, *aduna doua tipuri de informatii: referitoare la consumator* (cine, ce produs cumpara) *si la operatiunile din magazin* (ce iese pe usa magazinului, la ce pret si cu ce marje de profit);

- *interschimbul electronic de date* (EDI) *dintre retailer si producator* (operatiuni de productie precise si coordonate; informatii care vin la timp, exacte si relevante; proces simplificat de organizare sireglare aducand rapid noile produse pe piata) *acopera intregul ciclu* (*flexibil*, sporind serviciile si conducand la economii semnificative; *calitativ*, prin programare si prognoza pe termen lung, bazate pe consum real) *al afacerii*: procesarea comenzilor, expedierea, livrarea, promovarile (eficienta acestora poate fi cuantificata, iar responsabilitatea este sporita), plata, receptia, confirmarea si reglarea.

Era in perioada 1991-1994. *Acum, in anul 2007, oricine poate sa calatoreasca in lumea virtuala si sa constate, de exemplu, ca*:

- **IBM**[139] a creat *tehnologii proiectate sa revolutioneze retailingul* ("orice de la managementul lantului de aprovizionare la controlul inventarului, la interactiunile cu clientii", inovatiile fiind deja testate in magazine: "Shopping Buddy", "Everywhere Display", "Wine Display", "Grocery Scale", "Personal Shopping Assistant");

- **Grupul Metro**, "cu desfasurarea tehnologiilor inovative avanseaza in mod activ procesul de modernizare in sectorul de retail" [140]; Galeria Kauhof a dat startul pe *20 septembrie 2007* la utilizarea identificarii prin radiofrecventa in locatia sa din Essen, unde cca. 30000 de produse au fost etichetate cu transmitatoare *RFID* (utilizarea RFID permite cresterea eficientei procesului de afaceri, reducerea costurilor si oferirea de servicii individualizate pentru consumator; codul electronic al produsului - *EPC* este salvat pe "*Smart Chip*"; personalul controleaza via lectori mobili RFID disponibilitatea si localizarea produselor);

---

[139] http://images.businessweek.com/ss/05/04/ibm20050418/source/index_01.htm, Inside IBM's Store of the Future, Cover Story

[140] http://www.future-store.org/servlet/PB/menu/1011839_l2/index.html, RFID at Galeria Kaufhof, Galeria Kaufhof Essen starts into the future of retailing

cabinele inteligente de proba - "*Smart Dressing Rooms*" si rafturile inteligente - "*Smart Shelves*" identifica imbracamintea via RFID oferind informatie utila despre pret, marime si material via un display integrat, pentru informatii detaliate putandu-se apela la oglinda inteligenta - "*Smart Mirror*"; "in faza urmatoare a proiectului clientii vor fi informati totodata si despre marimile si culorile suplimentare disponibile impreuna cu sugestii despre produse si combinatii complementare";

- **Federatia Nationala de Retail**, SUA, [141]a comunicat ca in acest an, 2007, "*Magazinul Viitorului*" este un *butic "Pop-Up"* (fereastra care apare pe pagina vizitata livrand informatii) *"verde"* (prietenos fata de mediu), *tintind clientii tineri adulti (17-24 ani)*, "facandu-i patroni fideli pentru anii care vor veni" si evidentiind *trei motive pentru a incerca aceasta experienta*: *element de design futuristic* (marturie pentru viitorul designului magazinului generatiei urmatoare); *tehnici de marketing de inalta tehnologie in magazin* (schimband cum si cand primesc clientii mesajele de branding, iluminarea transformand intregul mediu de retail); *tehnologiile de retail de cel mai inalt nivel de dezvoltare* (clientii cumparand astazi cu telefoanele celulare, utilizand chioscuri interactive pentru a proiecta imbracamintea si angajandu-se in lucrul in retea sociala pentru a determina unde, cand si ce sa cumpere).

5.4. Locul merchandiserului in cadrul meseriilor comerciale

Secretarul General[142] al AIDA Bruxelles, abordand problema meseriilor, atragea atentia asupra faptului ca actiunea de marketing a distribuitorilor ia o dimensiune noua care implica o viziune profund modificata a abordarii consumatorilor:

- *meseriile legate de vanzare si serviciu pentru client au devenit mai sofisticate*;

- este vorba de *conducerea sortimentelor*, adesea considerabile, *astfel incat sa le resituezi in noi "universuri de consum"*. Aceste universuri de consum sunt considerate ca raspunzand mai bine, decat raioanele traditionale, logicii de cumparare a clientilor

[141] http://www.nrf.com/annual07/X07/X07.mov

[142] Wegnez, F. Leon – Reflexions des mots et des idees pour la gestion des enterprises de distribution, Ed. CBD - Association Internationale de la Distribution, Bruxelles, 1998, pag. 176-177, 239-243

distribuitorilor. Ele constau in regruparea in cadrul aceluiasi spatiu dintr-un magazin a produselor destinate unei aceleiasi activitati, unei aceleiasi categorii de persoane, unui aceluiasi moment de consum, constituind o noua strategie de abordare a pietei. Universurile de consum incurajeaza cumparaturile prin impuls, reveland consumatorilor diversitatea si complementaritatea ofertei de produse. Conceptul se aplica mai bine sortimentelor nealimentare decat alimentare (de aici si aplicabilitatea mai mare la hipermagazine decat la supermagazine); aceasta altfel de amenajare a punctelor de vanzare implica si transformarea in manageri de categorie a cumparatorilor centralelor. Noua optiune se impune din aval catre amonte si se inscrie in mod natural in filosofia ECR, de Raspuns Eficient pentru Consumator vizand o *refondare a magazinelor pe baza modurilor de consum* si a demersului clientilor in procesul lor de cumparare. *Pentru a reusi aceasta profunda mutatie distribuitorii* trebuie sa-i pregateasca pe consumatori, sa-i informeze, sa-i ghideze, sa-i initieze in aceasta remodelare a suprafetei de vanzare (elaborarea unei noi signalectici didactice si orientand clar consumatorii in magazine; difuzarea de mesaje concrete explicand clientelei ce inseamna aceste universuri de consum). In acelasi timp, distribuitorii trebuie sa stapaneasca: o largire a sortimentelor diverselor categorii de produse pentru a putea juca in mod real rolul specialistului; o redefinire fundamentala a prezentarii comerciale a cestor produse; o modificare semnificativa a distributiei fizice pentru adaptarea la aceasta trecere de la raion la univers, asigurand desigur necesarele adaptari ale gestiunii informatice, in particular la nivelul clasificarii articolelor; definirea universului de consum si amenajarea specifica acestor zone de consum.

- managementul categoriei atribuie un rol determinant responsabililor noilor categorii de produs, atat la cumparare, cat si la vanzare; *a fi manager de categorie este o noua meserie.*

Meseriile comerciale (*marketing*: manager de marketing, manager de produs etc.; *vanzari*: reprezentant vanzari, secretar comercial etc.; distributie: responsabil de cumparari, sef de raion, merchandiser etc.) sunt tot mai cautate, cea de merchandiser nefacand exceptie.

Conform opiniei[143] exprimate de Mark Vandercammen si Martine Gauthy-Sinechal, *merchandiserul* este un "*specialist in merchandising*", iar in acest sens "se disting :

- persoane care realizeaza studiile (*merchandiseri*),
- cele care definesc politica de urmarit (*ingineri Merchandising*) si
- cele care controleaza derularea la fata locului (*Agent Merchandising*)".

In mod curent, un merchandiser trebuie :

- sa stie sa realizeze studii de piata;
- sa stapaneasca atat cunoasterea produselor pe care le propune spre a fi cumparate de clienti, cat si a produselor concurente si a obiceiurilor de cumparare ale clientilor;
- sa cunoasca bine atat gestiunea unui magazin si a unui raion, cat si a problemelor de livrare si de stocare;
- sa fie profund si ambitios dar un bun diplomat, sa aiba simt estetic si o mare disponibilitate.

Merchandiserul poate fi si angajatul centralei de cumparare sau al hipermagazinului, multe dintre acestea incredintand rolul de merchandising vanzatorului sau sefului de raion. Vanzator de formatie, merchandiserul, daca lucreaza la un producator, poate obtine promovarea ca sef de vanzari sau poate sa devina si merchandiser responsabil la nivel local, regional, national.

Daca este angajatul unui furnizor, merchandiserul lucreaza in mod esential cu seful de departament sau cel de raion al hiper sau supermagazinului, avand desigur si numeroase contacte cu reprezentantii comerciali ai propriei firme, comunicandu-le acestora: ultimele cifre de vanzari, schimbarile in obiceiurile clientilor, diverse aspecte privind produsele concurente etc.

Un merchandiser petrece cel putin din jumatate timpului de lucru pe teren, avand uneori un program neregulat. In cazul unei implantari, de exemplu, merchandiserul intervine inainte de deschidere, chiar foarte devreme sau dupa inchidere. Merchandiserul intervine pe langa hiper si

[143]Vandercammen, Mark, Gauthy-Sinechal, Martine – Recherche Marketing. Outil fondamental du marketing, Ed. De Boeck Universite & Larcier s.a., 1999, Departement De Boeck Universite, Paris, Bruxelles, pag. 442

supermagazine, relevand - inainte de a da un aviz - vanzarile lunare realizate de toate produsele din raion (inclusiv de produse concurente) si comparand, de exemplu, datele respective cu media vanzarilor la nivel regional si national. In functie de rezultat, merchandiserul poate hotari fie sa suprime produsul din raionul in cauza, fie sa intervina (in general, maniera de prezentare a continutului raioanelor este hotarata in mod global la nivel national).

Un merchandiser poate sa propuna: o mai buna adaptare a gamei de produse la logica de cumparare a consumatorului; adaptarea liniarului la numarul mediu de vanzari realizate intr-o zi; reorganizarea prezentarii raionului; modificarea strategiei promotionale.

Daca luam cazul unui *responsabil de merchandising* pentru un punct de vanzare al unui operator Telecom, ramanand tot la un anunt din aceeasi data de pe pagina de Web, amintita anterior, a "Merchanfeeling", observam ca *misiunea responsabilului de merchandising* (lucrand direct cu Directorul comercial si de marketing) consta in: conducerea desfasurarii noilor concepte adaptandu-le la configuratia punctelor de vanzare; optimizarea formulelor existente pentru o mai buna implementare a produselor si a suporturilor de comunicare; intarirea identitatii si coerentei imaginii retelei. In timp ce din punct de vedere al *responsabilitatilor principale* se pevedeau urmatoarele: studierea la cerere a oricarui nou concept arhitectural; organizarea conceptului magazin propunand evolutii adecvate si studiind fezabilitatea si costul acestora; adaptarea conceptului la configuratia punctelor de vanzare; contributia la integrarea noilor activitati in punctele de vanzare; vegherea ca realizarea vitrinelor sa contribuie la coerenta imaginii; urmarirea pe teren a punerii in functiune a celor preconizate; efectuarea unei monitorizari concurentiale; crearea, structurarea si determinarea evolutiei "book merchandisingului" magazinului; operarea si urmarirea indicatorilor de masurare (satisfactia clientilor interni si externi, impactul asupra vanzarilor a deciziilor de merchandising etc.); conducerea bugetului Merchandising punct de vanzare, global si pe magazin; partajarea celor mai bune practici de merchandising (conceptia punctului de vanzare, operatiuni speciale etc.). Cat priveste *profilul candidatului*, acesta (in afara de a dispune de o experienta prealabila de merchandising punct de vanzare intr-o firma de

distributie comportand magazine de suprafata mica si medie etc.) trebuie: sa combine o abordare concreta si creativa a amenajarii punctelor de vanzare si a prezentarii vizuale a produselor cu o buna intelegere a functionarii unei retele sucursaliste; sa fie mobil, prezent pe teren, atat pentru a insoti echipele, cat si pentru a se asigura de calitatea aranjamentelor.

5.5. Merchandisingul si noua miza a restructurarii relatiilor comerciale: punctul de vazare, purtator de legatura sociala responsabila

Scopul oricarui retailer este sa aiba o strategie de diferentiere valida (virtuti particulare), *transformand magazinul intr-un brand* – construind fidelitatea (carduri de fidelitate utilizate ca o baza de cunostinte; imagine faciala prietenoasa pentru consumator si care sa fie recunoscuta usor; cruciada pentru consumatori, injectand o componenta etica in comunicarea de marketing, responsabilitatea fata de mediu fiind cea mai comuna cauza, de exemplu). Orice distribuitor stie foarte bine ca un reportaj de televiziune "rau" poate distruge ani de comunicare si "imagine".[144]

Din aceasta perspectiva *comportamentul consumatorului*[145] reprezinta o *problematica de arbitraj intre variabile limitate in mod structural* (resurse: constrangeri bugetare legate de pret etc.; timp; sanatate) *si o variabila fara limita*, placerea (stare de fapt; surpriza a simturilor in cautarea a ceea ce este rar; intre clopotnita si cosmopolitism), care trebuie sa fie sigura si sanatoasa. Se considera ca in planul comunicarii de marketing exista un paradox: "tacerea marcilor", fie ele de distribuitor sau producator, in fata impresionantei avalanse de stiri rele orchestrate de media.

Ca atare, consumatorul, in cautarea unei informatii clare, adevarate, practice pentru a-si ghida alegerile si a fi proactiv, este plin

---

[144] Cookson, Andrew – The crusade to conquer consumers: reality or fiction? The different options to win customer loyalty, Dossier AIDA, New Approaches to Success, 28th International AIDA Congres, 2002, Vol., Brussels, IX

[145] Geradon de Vera, Olivier – Private labels and national brands: toward a new ethics, Dossier AIDA, New Approaches to Success, 28th International AIDA Congres, 2002, Vol., Brussels, XI

de suspiciune, in contextul in care - asa cum evidentiaza Geradon de Vera - "numai politicienii si Casandrele ocupa spatiile mediatice". Iar *marcile nu pot si nici nu trebuie sa astepte ca media sa inceteze sa cerceteze si sa amplifice informatia de senzatie care vinde produsul mediatic si creste audienta.* Este responsabilitatea industriei si comertului de a reactiona si a relua cuvantul, comunicand in mod adecvat si asigurand confortul consumatorilor, restaurandu-le increderea.

Consumatorii asteapta ca marcile sa le ofere o informatie obiectiva si precisa in privinta calitatii produselor. *Aceasta transparenta care releva etica confirma evolutia sociologica profunda si nu doar un fenomen de moda.* Nu mai este suficient sa promiti, trebuie sa si respecti promisiunea, iar cum punctul de vanzare, prin mijlocul dialecticii cerere-oferta, este locul de decizie, marcile trebuie sa puna in functiune noi instrumente de comunicare. Satisfactia clientului nu se poate reduce la un simplu slogan, relatia producator - distribuitor - consumator trebuie sa se redesfasoare pornind de la *etica, noua miza a restructurarii relatiilor comerciale.* Daca se repozitioneaza in inima identitatii marcii, etica (cheie a viitorului intreprinderii fara de care nu poate exista dezvoltare durabila) constituie un motor puternic de cucerire si de stima. Este vorba de un proiect pe termen lung: veritabila creare de valoare rezida in dezvoltarea pe termen lung, etica fiind componenta inconturnabila.

5.6. Pretuire pentru Merchandising

Fundatia Nationala a Retailerilor din SUA organizeaza in zilele de 13-16 ianuarie 2008, la New York evenimentul anului - "Retail's BIG Show 2008"[146] - temele supuse dezbaterii, fiind mai mult decat incitante. Sa punctam cateva dintre ideile exprimate in acest context:

- retailerii si producatorii de bunuri de consum devin mult mai centrati pe consumator in modul in care isi definesc si-si indeplinesc planurile de vanzari, marketing si *merchandising*;

[146] http://events.nrf.com/annual08/

- zilele *merchandisingului* si marketingului dupa formula "aceeasi masura se potriveste tuturor" fac loc planurilor si tacticilor care se concentreaza pe segmente discrete de consumatori cu planuri si oferte tintite;

- retailerii si producatorii realizeaza ca exista castiguri semnificative daca lucreaza impreuna sa tinteasca si sa incante consumatorii, inclusiv: *eficientizand procesele de afaceri cheie proiectate pentru eficienta ambilor parteneri; impartind o intelegere comuna a cererii de consum; colaborand in promotii si alte vehicule pentru a creste profitabilitatea vanzarilor*;

- ultimii cinci ani au fost unii dintre cei mai turbulenti din istoria industriei de retail; *consolidarea a continuat, puternicul Wal-Mart a luptat, Internetul devine doar un alt loc unde sa cumperi si oricine poate gasi bani sa deschida un nou magazin si a facut*-o;

- *consumatorii* au invatat sa se descurce cu tavalugul preturilor la benzina si cu sansele economice schimbatoare, devenind mai prudenti, suspiciosi, mai predispusi spre alegere, *influentand - prin vasta experienta de cumparare si portofoliul de cumparaturi dezvoltat - reformarea retailului*;

- noi cumparatori, noi canale, noua concurenta - *o noua lume a cumparaturilor*;

- deoarece consumatorii abandoneaza media traditionala cum este televiziunea), *retailerii si firmele de proiectare se confrunta din ce in ce mai mult cu imperativul informarii si inspirarii consumatorilor in retail unde sunt transformati in cumparatori, ceea ce necesita integrarea spatiului si comunicatiilor si angajamentul mult dincolo de designul traditional si paradigmele de marketing;* se pune problema explorarii cerintelor pentru conexiuni superioare ale cumparatorilor intr-o lume care a shimbat modul in care consuma media si cauta angajament.

- *capturarea inimilor clientilor magazinului necesita si idei creative si inovatie in designul produsului* – marea motivatie pentru care consumatorii se reintorc in magazine; inovatia trebuie intiparita, de aceea, in fibra organizatiei;

- *retailerii sunt tot mai constienti de cererea crescanda de produse sigure, aprovizionate in mod etic*; se pun o serie de probleme:

controlul practicilor din fabricile furnizorilor; monitorizarea calitatii produsului si conducerea impactului etic in timp ce tot mai multe linii de produse isi imbunatatesc viteza de a ajunge pe piata; controlul sigurantei materialelor utilizate de furnizori si asigurarea conformitatii cu politicile etice si standardele pe care le asteapta consumatorii; dovada conformitatii;

- *schimbarile in obiceiurile de consum au avut un mare impact asupra obiceiurilor de cumparare*; produsele au devenit ustensile casnice si consumatorii si-au exprimat cererea mai mare pentru convenienta, solutii si servicii; principalele tendinte converg pe o baza globala, atat pe pietele mature, cat si pe cele emergente;
- *o problema majora cu care se confrunta retailerii este dezvoltarea generatiei urmatoare de retaileri*; constituie o provocare reala atragerea, trainingul si retinerea celor mai buni intr-o industrie care are o nemeritata reputatie pentru program de lucru lung si salariu mic.

Am vazut pe parcursul prezentei lucrari ca: producatorii incep sa constientizeze tot mai mult *imperativul gasirii solutiilor de parteneriat cu retailerii in termeni de obtinere, partajare si utilizare a datelor si informatiilor* (fiind ilustrativ, in acest sens, cazul ECR); marfurile sunt locul logic pentru a incepe o discutie despre avantajul concurential pe piata, deoarece fara acestea nu poate exista un stabiliment de retail, *managementul fiind cel care trebuie sa recunoasca schimbarea si sa o identifice intr-un mod care este compatibil cu strategiile de merchandising*; suntem martorii *cresterii interesului pentru un management adecvat al experientei clientului*, care pune un accent puternic pe faptul ca mediul de vanzare trebuie sa fie mai atragator; *intreaga filosofie de merchandising si postura strategica a managementului isi asuma,* de exemplu, *o importanta critica in planificarea factorilor de largime sortimentala*; imaginea totala pe care managementul doreste sa o proiecteze magazinul si strategia asumata pentru a indeplini obiectivele afecteaza deciziile asupra factorilor de largime sortimentala si importanta relativa a fiecaruia dintre acestia; cercetatorii furnizeaza mereu *noi dovezi ale impactului inventarului asupra vanzarilor, estimand, totodata, efectele variabilelor explicative* (cum sunt cresterea magazinului, proportia inventarului nou, investitia de capital pe magazin, cheltuieli cu procesul de vanzare, indicele

sentimentului de consum asupra vanzarilor, inventarului si marjei brute); *preocuparea centrala consta in a sesiza legatura dintre aspectele operationale si creative ale merchandisingului,* instrument al planului de marketing integrat distributiei produsului, *instrument de marketing aplicat in punctul de vanzare,* domeniu privilegiat al dezvoltarii parteneriatelor intre producatori si distribuitori asupra gamelor de produse in vederea anticiparii si satisfacerii cererii consumatorilor; *acest demers de inscriere in timpul comercial* (reorientare a vietii comerciale pornind de la un bilant de imagine si morfologic cu un diagnostic al amenajarii), *devenit o practica curenta si favorizand o mai buna relatie cu clientul, poate avea ca rezultat un avantaj competitiv decisiv.*

Am mai vazut ca: *meseriile legate de vanzare si serviciu pentru client au devenit mai sofisticate*, fiind vorba de *conducerea sortimentelor*, adesea considerabile, *astfel incat sa le resituezi in noi "universuri de consum"* (acestea raspunzand mai bine, decat raioanele traditionale, logicii de cumparare a clientilor distribuitorilor si incurajand cumparaturile prin impuls, reveland consumatorilor diversitatea si complementaritatea ofertei de produse); *meseriile comerciale sunt tot mai cautate, cea de merchandiser nefacand exceptie si incepand sa fie pretuita prin contributia semnificativa la construirea fidelitatii fata de brandul de produs si de magazin, la* ***proiectul pe termen lung bazat pe disciplina valorii si angajamentul privind valoarea pentru client.***

Am pornit cu aceasta lucrare de la faptul ca nu poti reusi intr-o disciplina a valorii daca nu exista o proiectie astfel incat *modelul de operare* sa fie coordonat si concentrat pe indeplinirea valorii pentru client care a fost aleasa, de taria angajamentului pentru aceasta valoare depinzand succesul demersului initiat. Tocmai in raport cu aceasta tarie a angajamentului multumea *familia Levinson*[147] pe 24 septembrie 2007 autorilor Monique Reece Myron si Pamela Truax pentru cartea lor intitulata **PRAISE** acesta fiind si numele metodei de "marketing mai inteligent" (aplicarea metodei permite demistificarea si simplificarea marketingului si clarificarea diferentelor intre vanzari si marketing;

[147] Levinson, Jay, Jeannie and Amy - Praise Them, Guerrilla Marketing Weekly Intelligence, mon, 9/24/07

succesul depinde de taria angajamentului), pe care o propun si care consta in esenta din urmatoarea abordare: **P** (de la "purpose), definirea scopului incluzand valori, viziune, misiune si tinte (ceea ce-ti da o perspectiva interna sanatoasa); **R** (de la "research"), cercetarea care te ajuta sa-ti intelegi clientii si concurentii, precum si toti factorii pietei tale relevante; **A** (de la "analyse"), analiza, cum ai invatat sa determini avantajul competitiv al afacerii tale impreuna cu punctele slabe si oportunitatile tale; **I** (de la "implement"), implementarea care va pune in actiune advertisingul, vanzarile si promotiile in armonie perfecta cu strategia adoptata; **S** (de la "strategize"), actiune strategica care merge intr-adevar inainte de implementare si te ajuta sa-ti dezvolti obiectivele si sa-ti ascuti concentrarea; **E** (de la "evaluare"), care-ti da sansa sa te uiti lung la masurarea vanzarilor, marketingului si reactiei clienului.

In fond, prezenta lucrare este o invitate la necesara "pretuire" a distributiei si merchandisingului de natura sa faca posibile cat mai multe raspunsuri adecvate in raport cu perpetua cautare de catre consumatori a acelor locuri cu personalitate cu care acestia doresc sa se identifice dezvoltand chimia personalitatilor. Ceea ce, recunoscand relatia strategica pe care o doreste clientul, implica disciplina valorii si angajamentul privind valoarea pentru client.

Chris Young releiefa in noiembrie 2006[148] **necesitatea cunoasterii diferentei intre un serviciu bun si rau pentru client**, deoarece multe firme: atunci cand vor sa reduca din costuri, taie din serviciile pentru clienti; privesc costul si deranjul furnizarii serviciului pentru client ca un rau necesar, conceptul lor de serviciu fiind ca un pretins "joc de aparare" intr-o prestigioasa competitie. Ele nu tin cont de faptul ca: *se poate invata mult din nemultumirea exprimata de clienti* (daca acestia sunt vazuti ca surse de feedback vital despre caracteristicile produselor firmei sau procedurile firmei care necajesc); *daca plangerile sunt consistente ele indica chiar cai de imbunatatire* (a ofertelor viitoare sau modalitati de schimbare a manierei de operare pentru a creea clienti loiali in locul celor suparati); *in cazul unei piete inalt concurentiale* - in care ofertele sunt percepute (corect sau nu) ca

[148] Chris Young - "Anticipate Problems, Don't Fix Them", iMedia Connection, November 15, 2006

fiind similare - *diferenta reala pentru care clientii iti prefera firma in raport cu concurenta este data de sentimentul ca tie si firmei tale va pasa in mod real de ei*; a-ti pasa de clientii tai inseamna mai mult decat a fi sigur ca a fost stopata dificultatea in utilizarea bunurilor si serviciilor, inseamna *intelegerea provocarilor marketingului cu care te confrunti si sugerarea celei mai bune solutii* (chiar daca nu-ti apartine intotdeauna).

Sa rememoram recomandarea facuta de William Matthies (celebru pentru al sau "Coyote Insight", cu ale sale "*trei adevaruri*": "mai mult nu nu este mai bun", "traditia are nevoie de ajustari", "actiunea vorbeste mai tare decat datele")[149] la inceputul lunii septembrie 2007: "Gandeste-te la merchandisingul tau in magazine ca la o roata de vagon... Alternativa la merchandisingul roata de vagon este ceea ce este in mod tipic in multe magazine... fa-ti timp si gandeste ca un consumator... Tu vinzi produse dar ei cumpara solutii, "suma colectiva" a ceea ce tu oferi pentru vanzare".[150]

[149] http://www.coyoteinsight.com/

[150] Matthies, William - Wagon Wheel Merchandising: Retailing Lessons From The Old West, Twice. New York, a division of Reed Elsevier, Inc., Sep 3, 2007, Vol. 22, Iss. 18, pg.36, http://proquest.umi.com/pqdweb

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Director: Dr. Ing. V.L. Purcărea
Secretar Ştiinţific: Conf. Dr. Bogdan Voiculescu
Tehnoredactare: Ing. Graziella Grozavu
Copertă: Ing. Graziella Grozavu

Format: B5
Bun de tipar: Octombrie 2007, Apărut: Octombrie 2007
© Copyright 2007
Toate drepturile aparţin Editurii Universitare „Carol Davila"

B.C.U "M. EMINESCU" IASI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

8530

ISBN: 978 - 973 - 708 - 268 - 8

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY